

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497307>

CAI
FN
-E77



Agriculture and Agri-Food Canada

Performance Report



For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/1-2009
ISBN 978-0-660-64286-4

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Agriculture and Agri-Food Canada

2008-09

Departmental Performance Report



Table of Contents

Minister's Message	1
Section I – Departmental Overview	3
Raison d'être	3
Responsibilities	3
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture	4
Summary of Performance	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	10
Risk Analysis	13
Expenditure Profile	14
Voted and Statutory Items	15
Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	17
Strategic Outcome 1 – Security of the Food System	17
Program Activity 1.1 – Business Risk Management	17
Program Activity 1.2 – Food Safety and Food Quality	19
Program Activity 1.3 – Markets and International	21
Program Activity 1.4 – National Farm Products Council	22
Strategic Outcome 2 – Health of the Environment	23
Program Activity 2.1 – Environment	24

Strategic Outcome 3 – Innovation for Growth	26
Program Activity 3.1 – Innovation and Renewal	27
Program Activity 3.2 – Rural and Co-operatives Secretariats	30
Program Activity 3.3 – Canadian Pari-Mutuel Agency	31
Section III – Supplementary Information	33
Financial Highlights	33
List of Supplementary Information Tables	34

Minister's Message

Canadian agriculture is the backbone of our great country. The security and stability of our food supply and our rural communities all start with strong, vibrant farms. As Minister, I am proud to belong to a Government that always puts *Farmers First* in all of our agricultural policies.

As our country comes to grips with the global economic downturn, Canada needs an innovative, competitive and profitable agricultural sector more than ever. It's the third-largest contributor to our GDP, employs one in eight Canadians and contributes more than \$13.1 billion to our trade surplus.

Like many other Canadians, farmers face major challenges due to the economic situation. As a Government, we are striving to address the agricultural sector's short-term challenges, while improving its long-term prospects for growth and success. We recognize agriculture runs on solid planning, credit and cash flow.

I am proud of how my department, Agriculture and Agri-Food Canada, stepped up to the plate for Canada's agricultural industry in 2008-09. Over the past year, we completed agreements with all provinces and two territories under the new *Growing Forward* policy framework for agriculture. The federal government is investing \$1.8 billion over five years in non-business risk management programs for farmers, which target their unique needs and help them compete through greater support for innovation and the environment.



The Honourable Gerry Ritz

As part of *Growing Forward*, we launched a new set of programs to help farmers better manage their business risks. These programs delivered \$1 billion in much-needed assistance to our livestock producers. We also delivered \$454 million to livestock producers through emergency cash advances. Our flexible, responsive business risk management programming delivered for farm families hit by unforeseen disasters across the country.

A healthy and growing export market for our world-class agricultural products creates opportunities for farmers and jobs for Canadians. Last year, agricultural and food exports reached \$42.8 billion, a 21-per-cent increase from 2007. We worked hard in 2008-09 to grow market opportunities for farmers and processors. I led several successful trade missions to the Middle East, Asia and South America. We were able to expand access for Canadian products, including beef. Canada will continue to urge our trading partners to pursue trade that is based on rules and rooted in science.

Our farmers know that good environmental stewardship is good business. In the past year, we worked with producers to improve conservation of air, water, soils, and biodiversity. Through our balanced approach to biofuels programming, we helped producers grow their businesses and help the environment, while safeguarding food security.

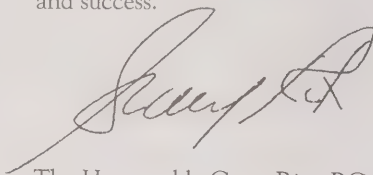
The Government knows that science is key to helping our economy and our agricultural industry compete. AAFC is a respected national leader in science and technology. In 2008-09, we strengthened that reputation, working together with industry to develop new markets for our farmers.

This year, the Government took further action for farmers and the agricultural sector through Canada's Economic Action Plan. The plan committed \$500 million to the Agricultural Flexibility Fund, which will help the sector adapt to pressures, improve its competitiveness and maximize market opportunities. The plan also improved access to credit for farmers and co-operatives, with up to \$1 billion in loan guarantees. Further, it is helping livestock producers get their product to market, with a \$50-million program to improve efficiency and competitiveness in Canadian slaughter facilities.

All of our initiatives and programs are designed to work together to help put the Canadian agriculture and agri-food sector in a stronger position. Our accomplishments for agriculture in 2008-09 have been a team effort. Despite current economic challenges, I know I can depend on my portfolio team in agriculture to do its part to achieve a stronger and more dynamic agricultural sector for the prosperity of all Canadians.

These portfolio organizations – Agriculture and Agri-Food Canada, the Canadian Food Inspection Agency, Farm Credit Canada, the Canadian Grain Commission, the Canadian Dairy Commission, the National Farm Products Council, and the Canada Agricultural Review Tribunal – have different jobs to do in supporting me as Minister. What they have in common is a sense of commitment to make our sector the best it can be.

As a government, we are striving to address the agriculture sector's short-term challenges, while improving its long-term prospects for growth and success.



The Honourable Gerry Ritz, P.C., M.P.
Minister of Agriculture and Agri-Food and
Minister for the Canadian Wheat Board

Departmental Overview

Raison d'être

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) is an economic and science-based department that supports the agriculture, agri-food and agri-based products sector to help ensure maximum benefits to Canadian citizens. This sector is national in scope, remarkably diverse, and consists of large, medium and small enterprises. Its value chain begins at the farm-gate and ends at the consumer plate. The sector provides both food and non-food commodities, relying upon cutting-edge technologies. In 2008, it accounted for eight per cent of Canada's GDP, \$147.6 billion in consumer sales, \$42.8 billion in exports (including seafood products) and almost \$13.1 billion of this country's trade surplus.

AAFC works to ensure the agriculture and agri-food industry is able to compete in international and domestic markets to derive economic returns to the sector and the Canadian economy as a whole. Through its work, the department strives to help the industry maximize its long-term profitability and competitiveness, while respecting the environment.

Responsibilities

AAFC provides information, research and technology, and policies and programs to help Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector increase its environmental sustainability, compete in markets at home and abroad, manage risk, and embrace innovation. Created in 1868, the department today maintains offices, laboratories and other facilities from coast to coast.

The activities of the department extend from the farmer to the consumer, through all phases of production, processing and marketing of agriculture and agri-food products.

The department derives its mandate from the *Department of Agriculture and Agri-Food Act*, and also administers other Acts for which the Minister is responsible. A full list of these Acts is available at: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1180107359564&lang=e>.

AAFC provides leadership and co-ordinates the rural dimension of federal policies and programs through Canada's Rural Partnership. It promotes economic growth and social development through co-operatives.

The department ensures co-ordinated policy and program development and effective co-operation in meeting challenges on key cross-portfolio issues by working collaboratively with other organizations within the Agriculture and Agri-Food portfolio: the Canadian Dairy Commission; the Canadian Food Inspection Agency; the Canadian Grain Commission; Farm Credit Canada; the Canada Agricultural Review Tribunal; and the National Farm Products Council. The department also includes a special operating agency, the Canadian Pari-Mutuel Agency, which regulates and supervises betting on horse-racing.

More information on these portfolio organizations is available at: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1173977418249&lang=e>.

In addition, the department supports the Minister in his role as Minister for the Canadian Wheat Board.

Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

Strategic Outcomes

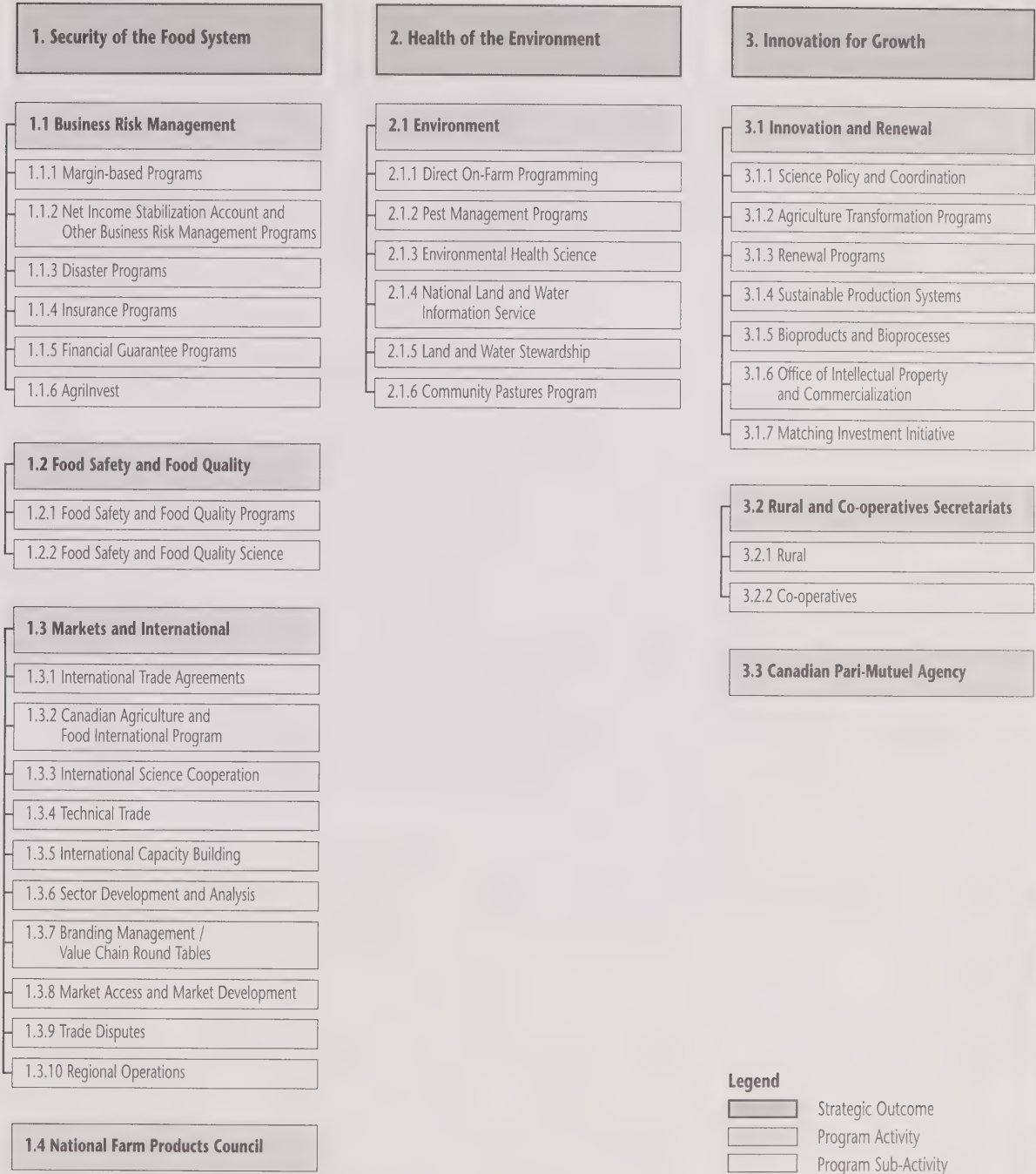
To effectively pursue its mandate, AAFC worked to achieve the following three Strategic Outcomes in 2008-09:

1. **Security of the Food System** – A secure and sustainable agriculture and agri-food system that provides safe and reliable food to meet the needs and preferences of consumers;
2. **Health of the Environment** – An agriculture and agri-food sector that uses environmental resources in a manner that ensures their sustainability for present and future generations; and
3. **Innovation for Growth** – An innovative agriculture and agri-food sector that develops food and other agriculture-related products and services to capture opportunities in diversified domestic and global markets.

Program Activity Architecture

The chart below displays the program activities and program sub-activities that comprised AAFC's Program Activity Architecture (PAA) for 2008-09. The PAA reflects how the department allocated and managed its resources and made progress toward its Strategic Outcomes.

AAFC's 2008-09 Program Activity Architecture*



* AAFC has created a new PAA for 2009-10 to reflect more clearly the department's mandate and vision. The 2009-10 PAA also captures AAFC's new policy framework, *Growing Forward*. AAFC will report against the new PAA in the 2009-10 Departmental Performance Report, as it has in the 2009-10 Report on Plans and Priorities.

Summary of Performance

2008-09 Financial Resources

(\$ millions) – Net

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
3,194.3	2,766.5	2,585.7

2008-09 Human Resources (FTEs*)

* Full-time Equivalents

Planned	Actual FTEs ¹	Difference
6,705	6,385	(320)

Performance Summary

The following tables provide a summary of actual performance and planned and actual spending for each of AAFC's three Strategic Outcomes. (Please refer to footnotes following the last, summary table.)

Strategic Outcome 1: Security of the Food System		
Performance Indicators	Targets	2008-09 Performance
Current year producers' net market income (NMI) plus BRM program payments compared to the previous five-year average NMI plus BRM payments for the sector	85% of the previous five-year NMI plus BRM payments	Using the most recent data for 2007, these programs and other BRM related programs contributed to bring net market income for 2007 to a level exceeding 80% of the previous five-year average net market income, including BRM payments.
Total exports of agricultural, food and seafood products	\$35 billion by March 31, 2013	The value of agriculture, agri-food and seafood exports increased to \$42.8 billion in 2008, exceeding the target of \$35 billion.
Number of national organizations participating in on-farm implementation	9 organizations by March 31, 2009	The Canadian Food Safety and Quality Program is driven by client demand. Last year, 8 national producer organizations, representing about 112,000 farm operations, requested funding in 2008-09 to implement on-farm food safety systems.

Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions) – Net	2008-09 (\$ millions) – Net				
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵	Alignment to Government of Canada Outcomes
Business Risk Management	2,223.6	1,758.1	2,080.3	1,411.2	1,362.2	Strong Economic Growth
Food Safety and Food Quality	113.3	61.6	97.2	106.2	75.9	Strong Economic Growth
Markets and International ⁶	80.5	96.3	127.7	122.8	111.1	Strong Economic Growth and Prosperous Canada Through Global Commerce
National Farm Products Council	3.7	5.0	5.3	6.2	6.1	Strong Economic Growth
Total (Net)	2,421.2	1,921.0	2,310.5	1,646.5	1,555.2	

Strategic Outcome 2: Health of the Environment						
Performance Indicators		Targets			2008-09 Performance	
Soil Quality Agri-Environmental Index		Each index to have an improving trend by 2014			<p>Soil Quality, Water Quality and Air Quality indices were within the <i>Good</i> range. Soil Quality showed an improving trend and Air Quality was stable. Water Quality showed a deteriorating trend due to an increase in contamination risk from higher amounts of nitrogen added to crops in the form of fertilizer and manure.</p> <p>The Biodiversity index was within the <i>Average</i> range on the Agri-Environmental Index, showing a deteriorating trend due to a shift in land use to more intense production and away from pastures and natural land.</p> <p>Note: Results based on 2001 data published in 2005 in <i>Environmental Sustainability of Canadian Agriculture: Agri-Environmental Indicator Series, Report #2</i></p> <p>http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-officher.do?id=1181580371933&lang=eng</p>	
Water Quality Agri-Environmental Index		81 by March 31, 2030 (with stable or improving trend)				
Air Quality Agri-Environmental Index		81 by March 31, 2030 (with stable or improving trend)				
Biodiversity Quality Agri-Environmental Index		81 by March 31, 2030 (with stable or improving trend)				
		Note: Scale for these indices 0-20=Unacceptable 21-40=Poor 41-60=Average 61-80=Good 81-100=Desired				
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions) – Net	2008-09 (\$ millions) – Net				
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵	Alignment to Government of Canada Outcomes
Environment	444.5	222.2	389.2	382.4	331.6	Clean and Healthy Environment
Total (Net)	444.5	222.2	389.2	382.4	331.6	

Strategic Outcome 3: Innovation for Growth						
Performance Indicators		Targets			2008-09 Performance	
% increase in private industry's Research and Development expenditures in the agri-food sector as measured by food processing and bioproducts sectors (% reflects a real increase, after adjustments for inflation)		10% by March 2014			Progress toward this five-year target has been achieved and is reflected in Program Activity performance information in Section II of this report. However, specific information against this Strategic Outcome target was not measured in this reporting period.	
Increase in agriculture Net <i>Value-Added</i> (a Statistics Canada measure of Canadian value-added Canadian Gross Domestic Products)		7% by March 2014			As above	
% increase in production of bio-products as measured by revenues from bioproducts		10% by March 2014			As above	
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions) – Net	2008-09 (\$ millions) – Net				
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵	Alignment to Government of Canada Outcomes
Innovation and Renewal	511.5	410.8	465.2	708.2	677.0	Innovative and Knowledge-Based Economy
Markets and International ⁶	34.5	-	-	-	-	Strong Economic Growth and Prosperous Canada Through Global Commerce
Rural and Co-operatives Secretariats	28.1	15.6	29.5	25.9	22.7	Innovative and Knowledge-Based Economy
Canadian Pari-Mutuel Agency	(0.9)	-	-	3.6	(0.8)	Fair and Secure Marketplace
Total (Net)	573.2	426.3	494.7	737.7	698.9	

Summary of Planned and Actual Spending for all Strategic Outcomes					
	2007-08 Actual Spending (\$ millions) – Net	2008-09 (\$ millions) – Net			
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵
Sub-total Planned Spending (Net)	3,438.8	2,569.6	3,194.3	2,766.5	2,585.7
Less: Non-Respendable Revenue	44.3	N/A	32.7	N/A	58.4
Plus: Cost of Services received without charge ⁷	48.2	N/A	57.6	N/A	57.7
Total Departmental Spending	3,442.8	N/A	3,219.1	N/A	2,585.0

- 1 Full-Time Equivalents – reflect only those FTEs funded through the department's appropriated resources. In addition to the actual FTEs of 6,385 there were 55 FTEs employed by AAFC for research funded through collaborative agreements with industry partners and 25 FTEs funded from other government departments. Also, 407 FTEs were employed as students.
- 2 Main Estimates figures are as reported in the 2008-09 Main Estimates.
- 3 Planned Spending figures are as reported in the 2008-09 Report on Plans and Priorities (RPP). Planned spending reflects funds already brought into the department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process as presented in the Annual Reference Level Update. It also included adjustments totalling \$624.7 million for funding approved in the government fiscal plan, but not yet brought into the department's reference level.
- 4 Authorities are 2008-09 Main Estimates plus Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2008-09 fiscal year, as well as adjustments to statutory amounts, internal adjustments and transfers (totalling \$196.9 million), as reported in the 2008-09 Public Accounts.
- 5 Actual Spending figures represent the actual expenditures incurred during the 2008-09 fiscal year, as reported in the 2008-09 Public Accounts. In certain cases, where Authorized amounts are unspent, they can be re-profiled for use in future years.
- 6 The Markets and International Program Activity contributed to two Strategic Outcomes in the 2007-08 year: Security of the Food System and Innovation for Growth. In 2008-09, it contributed to just Security of the Food System.
- 7 Cost of services received without charge includes accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds), Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada, and services provided by the Department of Justice Canada.

The variance between Actual and Planned Spending is primarily attributable to Business Risk Management (BRM) programming. BRM programs are demand-driven in nature. Spending for those programs fluctuates to meet the demands and requirements of the agriculture industry.

The figures in the above tables have been rounded.

Due to rounding, figures may not add to the exact totals shown.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

The agriculture and agri-food sector continues to play an important economic and social role in Canada. Ensuring the sector has the tools it needs to continue this contribution is key to maximizing its long-term profitability and competitiveness, while meeting growing market and consumer demands for safe food and environmental stewardship. In 2008-09, AAFC provided the Canadian agriculture and agri-food sector with new tools to increase long-term profitability and competitiveness.

The 2008-09 year marked a transition from the *Agricultural Policy Framework* to *Growing Forward*, Canada's new policy framework for the agriculture, agri-food and agri-based products sector. The department helped producers participate in the emerging biofuels industry, supported industry-led innovation strategies across value chains and further implemented its *Science and Innovation Strategy*, while complementing the objectives of Canada's federal *Science and Technology Strategy*. A new suite of business risk management (BRM) programs was also launched, building on previous income-stabilization programs, to provide producers across the country with more responsive, predictable and bankable assistance.

Additional information on these operational priorities is provided in the following table.

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Growing Forward <i>A transformative policy framework that supports a sector that is competitive and innovative, generating returns to the sector and the Canadian economy as a whole</i>	New	Successfully Met The <i>Growing Forward</i> multilateral and bilateral agreements were mostly signed in 2008-09 allowing federal and province/territory-specific programming to be implemented, including BRM and non-BRM programs.	<ul style="list-style-type: none">• Security of the Food System• Health of the Environment• Innovation for Growth <p>These agreements were a critical step in implementing <i>Growing Forward</i> programming to help achieve AAFC's Strategic Outcomes.</p>
Science and Innovation <i>Equipping the industry with bioproducts, knowledge-based production systems and strategies to capture opportunities and manage change</i>	Ongoing	Successfully Met Innovation and competitiveness were supported by increased producer and sector participation in new and emerging industries through ecoAgriculture Biofuels Capital (ecoABC), Agriculture Bioproducts Innovation Program (ABIP), Agri-Opportunities, and the Biofuels Opportunities for Producers Initiative.	<ul style="list-style-type: none">• Innovation for Growth• Health of the Environment• Security of the Food System <p>The department has made significant progress on the development of its Strategic Action Plan to implement priorities outlined in the Science and Innovation Strategy and adapted to the <i>Growing Forward</i> context of bringing innovative products to the marketplace.</p>
New Suite of BRM Programs <i>Enhancing producers' capacity to manage risk, and increasing the sector's viability and profitability</i>	New	Successfully Met A more responsive, bankable and predictable suite of BRM programs was implemented on April 1, 2008 under <i>Growing Forward</i> . These programs included AgriInvest (a savings account program for producers), AgriStability (an improved margin-based program), AgriInsurance (insurance against production losses) and AgriRecovery (a disaster relief framework).	<ul style="list-style-type: none">• Security of the Food System <p>BRM programming helped ensure producers have the tools, knowledge and opportunity to manage business risk.</p>

AAFC's management priorities for the effective delivery of programs and services included strengthening its corporate management operations. During 2008-09, the department updated its Management, Resources and Results Structure (MRRS) to reflect the new *Growing Forward* policy framework. The MRRS supports a common, government-wide approach to the collection, management and reporting of financial and non-financial performance information. AAFC also improved risk management through tools such as the Corporate Risk Profile, Business Continuity Plans, and Emergency Management Framework.

The department continued its client-focussed approach to service delivery, which was supported by its Information Management and Technology framework. AAFC worked closely with other organizations of the agriculture and agri-food portfolio to address common challenges and to foster the development of cohesive policies. In addition, the department also supported the Clerk of the Privy Council's priorities for Public Service Renewal, including further integration of Human Resources planning with departmental business planning.

Additional information on these management priorities is provided in the following table.

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Corporate Management <i>Key initiatives to address the Corporate Management priority included: (1) updating the Management, Resources and Results Structure (MRRS) to reflect the new Growing Forward policy framework; and (2) improving risk management through tools such as the Corporate Risk Profile (CRP), Business Continuity Plans and Emergency Management Framework</i>	Ongoing	Mostly Met <p>In 2008-09, AAFC updated its MRRS but did not implement it as this was a transition year to the new <i>Growing Forward</i> framework. The existing MRRS was continued.</p> <p>AAFC put in place its 2008-10 CRP, prioritizing risks, describing mitigation strategies, assigning accountability for managing these strategies, and linking risks to Strategic Outcomes. Also, the Business Continuity Program and framework continued to be developed. The Emergency Management Framework was close to completion and work was continuing on a complementary document outlining AAFC's Concept of Operations; it is anticipated that both documents would be finalized and approved simultaneously in 2009-10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Security of the Food System • Health of the Environment • Innovation for Growth <p>Sound management practices, processes and systems, especially in areas such as service delivery to clients, are essential to AAFC's ability to deliver its programs and achieve progress on its three Strategic Outcomes.</p> <p>By having an MRRS that accurately reflects the programs of the department and clear linkages to the CRP and other risk management tools, AAFC is in a better position to anticipate challenges and capture opportunities.</p> <p>Progress was achieved on Business Continuity and Emergency Management frameworks that will help ensure that, in challenging situations, the department can maintain the capacity to deliver essential programs and achieve progress on its three Strategic Outcomes.</p>
Citizen-focused Service <i>AAFC continued its client-focussed approach to service delivery, with a commitment to achieving measurable improvements in response to client expectations</i>	Previously committed to	Successfully met <p>Phase 1 of the Service Inventory (BRM) was completed on time and on budget; AAFC launched the Service Excellence Web corner; more informative, client-friendly benefit statements to producers were created; and a new quality assurance process reduced errors in benefit calculations, increasing accuracy from 90% to 97%.</p> <p>AAFC's second national client satisfaction survey was completed in March 2009. This survey and multiple rounds of <i>Growing Forward</i> consultations will help guide the department in determining its service agenda priorities.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Security of the Food System • Health of the Environment • Innovation for Growth <p>A flexible, client-focussed approach to providing programs and services is integral to the successful achievement of the three Strategic Outcomes.</p>

Continued on page 12

Continued from page 11

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Portfolio collaboration <i>AAFC promoted portfolio collaboration to help ensure cohesive policy and program development and effectively manage challenges in the agriculture and agri-food sector</i>	Ongoing	Successfully Met AAFC co-ordinated portfolio-wide approaches to policy and program development through a variety of collaborative mechanisms, in areas such as communications, human resources and market information.	<ul style="list-style-type: none"> • Security of the Food System • Health of the Environment • Innovation for Growth Knowledge, support and integrated efforts of all portfolio partners are essential to make progress toward the three Strategic Outcomes.
People Management <i>To deliver on public service renewal priorities, AAFC continued to improve integration of Human Resources (HR) planning with business planning, focus on recruitment and employee development, and build and maintain effective systems and processes</i>	Previously committed to	Successfully met AAFC met or exceeded its commitments under all public service renewal priority areas set out in the Clerk's 2008-09 renewal action plan. AAFC was assessed as Strong regarding Public Service Renewal in the Management Accountability Framework (MAF) assessment by the Treasury Board Secretariat (TBS) for 2008-09.	<ul style="list-style-type: none"> • Security of the Food System • Health of the Environment • Innovation for Growth Focusing on core HR priorities helped ensure the department had the capacity to respond to current and emerging challenges to achieving the three Strategic Outcomes.
Information Management and Technology <i>AAFC continued to implement a strategic management framework for Information Management (IM) and Information Technology (IT), to achieve the effective delivery of client-centred programs, services and information</i>	Previously committed to	Mostly met A business model and IM/IT governance structure were developed with the goals of cost transparency, improved departmental priority setting and closer alignment with departmental business outcomes. This model is expected to be implemented in 2009-10.	<ul style="list-style-type: none"> • Security of the Food System • Health of the Environment • Innovation for Growth IM and IT supplied ongoing infrastructure, application, and information policies, systems and services with respect to the departmental business priorities.

The 2008-09 MAF assessment of AAFC's management capacity was very positive. There was a significant improvement in the department's ratings compared to the previous year's assessment. The department was also recognized for progress made on both management priorities identified for 2008-09: Effectiveness of Internal Audit; and Effective Management of Security and Business Continuity.

TBS has identified the following three management priorities for the coming year: Utility of the Corporate Performance Framework; Quality of Analysis in Treasury Board Submissions; and Extent to which the Workforce is Productive, Principled, Sustainable and Adaptable. AAFC is implementing actions to address these areas and other opportunities for improving its management practices.

Risk Analysis

Agricultural production carries inherent risk. As noted in the 2008-09 RPP, these production risks include weather-related disasters, climate change, pests, and disease. For example, farmers and ranchers in southwest Saskatchewan were again hard hit by drought this past year. In response, AAFC announced that \$17 million in federal financial assistance was being made available under the new AgriRecovery program.

The sector also faces risk in terms of market and trade conditions. In 2008-09, the department repeatedly raised concerns with the U.S. regarding its mandatory country-of-origin labeling (COOL) provisions and the resulting negative impacts on agriculture and agri-food products. In December 2008, Canada sought formal consultations with the U.S. under the World Trade Organization's (WTO) dispute settlement process.

In March 2009, Minister Ritz travelled to Korea to have final face-to-face discussions with the Korean ministers for trade and agriculture before Canada initiated the WTO dispute settlement process. In April, Canada requested formal WTO consultations with Korea on its measures affecting imports of bovine meat and meat products from Canada. This occurred after six years of Canadian efforts to restore access for Canadian beef to Korea based on science. The Government of Canada is continuing to pursue resolution of this case. The next formal stage in the WTO process is application before the WTO dispute settlement panel, expected to take place in fall 2009.

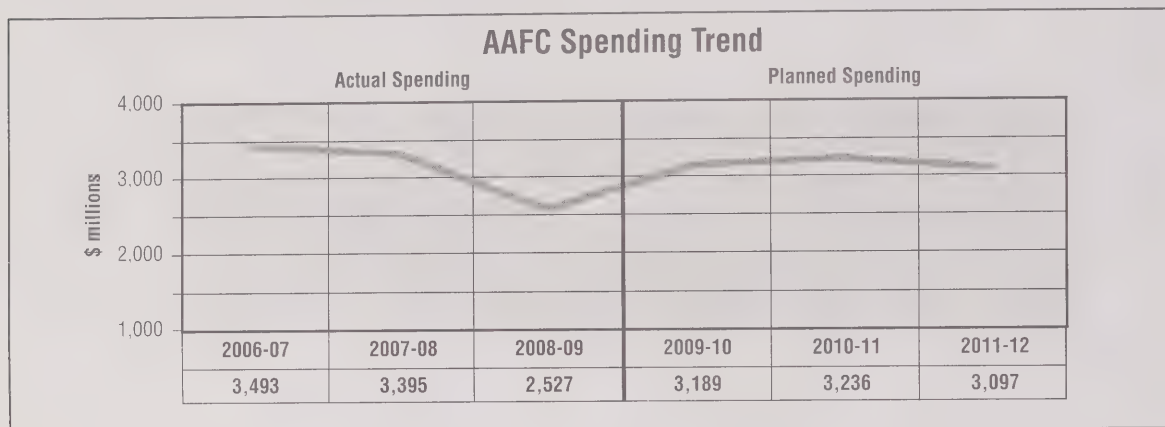
The department also remained very active in pressing for an ambitious and balanced outcome at the WTO trade negotiations in Geneva.

Last year, in addition to these production and market risks, the impact of global economic uncertainty was especially hard-felt across the sector. Such risks and uncertainty underline the importance of sound mitigation strategies to prepare for and prevent or limit the impact of potential threats. It is equally important that government programming help strengthen industry's capacity to respond and recover by maintaining existing market access, as well as taking advantage of new and emerging opportunities. These imperatives are reflected in AAFC's Security of the Food System and Innovation for Growth Strategic Outcomes and the Program Activities falling under these Outcomes.

Expenditure Profile

AAFC departmental spending varies from year to year in response to the circumstances in the agriculture and agri-food industry in any given year. Programming within AAFC is in direct response to industry and economic factors which necessitate support to this vital part of our economy. Much of AAFC's programming is statutory, ie. for programs approved by Parliament through enabling legislation, and therefore the associated payments fluctuate according to the demands and requirements of agriculture producers.

The figure below illustrates AAFC's spending trend from 2006-07 to 2011-12.



Over the period 2006-07 to 2011-12, Actual and Planned Spending varies from a high of \$3.5 billion in 2006-07 to a low of \$2.5 billion in 2008-09.

AAFC's overall spending in 2006-07 was relatively higher than other years primarily as a result of the 2006 Federal Budget announcement of \$1.5 billion to assist farmers in the transition to more effective programming for farm income stabilization. Included in this was \$900 million for the Canadian Agricultural Income Stabilization Inventory Transition Initiative (CITI).

For 2007-08, spending included Budget 2007 funding of \$1 billion for the Cost of Production and AgriInvest Kickstart programs (one-year programs). As a result of this one-time spending for 2007-08, actual spending for 2008-09 is relatively low in comparison. In addition, reduced expenditures in 2008-09 for Business Risk Management programming reflect a strong rise in crop receipts – mainly in the grains and oilseeds sector, for 2008 over 2007. 2008-09 was also a transition year as the five-year Agricultural Policy Framework expired and the new *Growing Forward* policy framework was introduced.

New Business Risk Management (BRM) programming was launched and other non-BRM programs were being adapted or replaced to meet the changing demands of the Canadian agriculture and agri-food sector. The planned spending for the 2009-10 to 2011-12 years includes the spending for the new *Growing Forward* initiatives.

Notes:

1. Actual spending represents the actual expenditures incurred during the respective fiscal year, as reported in Public Accounts less Non-responsible Revenue, which include such items as refunds of previous years' expenditures, proceeds from the sales of Crown Assets, privileges, licences and permits.
2. Planned spending reflects funds already brought into the department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the department's reference levels. Planned Spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2009, such as Strategic Review efficiency savings as well as new funding for the AgriFlexibility and Slaughterhouse programs. More information will be provided in the 2009-10 Supplementary Estimates.
3. Actual and Planned Spending amounts all exclude Services Received without charge.

Voted and Statutory Items

This table illustrates voted and statutory items as displayed in AAFC's Main Estimates.

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates ¹	Actual Spending ²
1	Operating Expenditures	708.2	683.8	530.8	694.5
5	Capital Expenditures	34.1	32.5	32.0	30.3
10	Grants and Contributions	596.7	614.0	379.0	590.4
15	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of her Majesty in Right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of an amount not exceeding, at any one time, in aggregate the sum of \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Spring Credit Advance Program and \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Enhanced Spring Credit Advance Program.	-	-	-	-
20	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of her Majesty in Right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of amounts not exceeding, at any time, in aggregate, the sum of \$140,000,000 payable in respect of Line of Credit Agreements to be entered into by the Farm Credit Corporation for the purpose of the renewed (2003) National Biomass Ethanol Program.	-	-	-	-
(S)	Contributions Payments for the AgriInsurance program	-	-	388.7	548.3
(S)	Contribution Payments for the AgriStability program	-	-	655.2	340.5
(S)	Grant Payments for the AgriInvest program	-	165.6	-	175.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	74.0	74.7	69.2	74.9
(S)	Contribution Payments for the Agricultural Disaster Relief Program / AgriRecovery	-	-	108.4	55.4
(S)	Payments in connection with the <i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	10.6	44.1	137.5	37.0
(S)	Contribution Payments for the AgriInvest program	-	1.7	159.5	17.7
(S)	Grants in support of the Cull Breeding Swine Program	-	38.0	-	12.0
(S)	Grants in support of the Cost of Production Benefit	-	353.5	-	8.7
(S)	Grant payments for the Canadian Agricultural Income Stabilization Program Inventory Transition Initiative	431.0	(0.7)	-	8.4
(S)	Canadian Cattlemen's Association Legacy Fund	4.9	7.0	5.0	7.0
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	2.7	3.5	-	4.0
(S)	Contributions payments for the Canadian Agricultural Income Stabilization Program Inventory Transition Initiative	442.0	-	-	3.7
(S)	Grant Payments for the Agricultural Disaster Relief Program – AgriRecovery	-	0.1	-	1.0

Continued on page 16

Continued from page 15

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates ¹	Actual Spending ²
(S)	Minister of Agriculture and Agri-Food – salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Loan guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	0.0	0.7	4.0	0.0
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.1	0.0	-	0.0
(S)	Contributions in support of Business Risk Management programs under the Agricultural Policy Framework – Agriculture Policy Initiatives	1.7	4.7	-	0.0
(S)	Collection agency fees	0.0	0.0	-	0.0
(S)	Contributions in support of the AgriInvest Cost of Production Element	-	-	100.0	-
(S)	Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	-	-	0.2	-
(S)	Contributions in support of Business Risk Management programs under the Agricultural Policy Framework – Production Insurance	343.1	416.4	-	-
(S)	Contributions in support of Business Risk Management programs under the Agricultural Policy Framework – Canadian Agricultural Income Stabilization program	933.3	377.3	-	-
(S)	Contribution payments for the AgriInvest Kickstart Program	-	95.8	-	-
(S)	Grant payments for the drought assistance package for livestock producers	-	4.4	-	-
(S)	Grant payments for the Golden Nematode Disaster Program	1.0	0.5	-	-
(S)	Contributions in support of the Cost of Production Benefit	-	44.7	-	(0.0)
(S)	Contributions to a transition to future risk management programming	(0.6)	(0.3)	-	(0.0)
(S)	Class contribution payments for Repositioning of the Canadian beef and cattle industry	(0.0)	(8.9)	-	(0.0)
(S)	Class contribution payments for the Transitional Industry Support Program	(1.6)	(0.1)	-	(0.1)
(S)	Class contribution payments for the Farm Income Program	(1.3)	(4.7)	-	(0.2)
(S)	Class grant payments for the Transitional Industry Support Program	(2.6)	(0.2)	-	(0.3)
(S)	Class grant payments for the Farm Income Payment Program	(2.8)	(1.0)	-	(0.3)
(S)	Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	(0.8)	(0.9)	-	(0.8)
(S)	Contributions for agricultural risk management – Spring Credit Advance Program, Business Risk Management	(1.7)	8.9	-	(1.9)
(S)	Grants in support of the Grain and Oilseed Payment Program	(0.1)	(0.0)	-	(2.1)
(S)	Bovine Spongiform Encephalopathy Recovery Program	(2.3)	(1.0)	-	(2.1)
(S)	Contributions in support of Business Risk Management programs under the Agricultural Policy Framework – province-based programs	(1.9)	(0.0)	-	(6.9)
(S)	Grant payments for the AgriInvest Kickstart Program	-	484.4	-	(9.1)
TOTAL		3,567.7	3,438.8	2,569.6	2,585.7

The variance between the Actual Spending for 2007-08 and 2008-09 is primarily attributable to Budget 2007 funding received in 2007-08 for Cost of Production and AgriInvest Kickstart programs (one-year programs).

1 Main Estimates figures are as reported in the 2008-09 Main Estimates.

2 Actual figures represent the actual expenditures incurred during the 2008-09 fiscal year, as reported in the 2008-09 Public Accounts. In certain cases, where Authorized amounts are unspent, they can be re-profiled for use in future years.

The figures have been rounded. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Section II

Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome 1 – Security of the Food System

Through the Security of the Food System Strategic Outcome in 2008-09, AAFC aimed to ensure Canada's agriculture and agri-food sector would continue to produce, process and distribute safe and reliable food. In this regard, the department regularly works in collaboration and co-ordination with the Canadian Food Inspection Agency and other federal partners.

AAFC's approach to Security of the Food System was based on ensuring farmers and food producers had the tools they needed to manage business risks. In addition, the department helped maintain and enhance consumer confidence in the safety and quality of Canada's agricultural and food products by assisting the sector to develop and implement food safety systems. It also sustained and developed global markets by identifying opportunities and maintaining and expanding access in those markets.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity 1.1 – Business Risk Management					
Enhancing producers' capacity to manage risk, and increasing the sector's viability and profitability					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,080.3	1,411.2	1,362.2	1,295	1,114	(181)

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Increased producer capacity to manage business risks	Producers have the tools, knowledge and opportunity to manage business risk	70% of producers representing 80% of farm receipts participate in BRM programs by March 31, 2009	Mostly Met	<p>52% of Canadian producers participated in Canadian Agricultural Income Stabilization program in 2006, represented 66% of market revenues.</p> <p>65% to 70% of crop acres grown are insured;</p> <p>50% to 55% of Canadian farmers are insured.</p> <p>A new suite of BRM programs was introduced.</p>

Benefits for Canadians

Canada's farmers are the underpinning of the agri-food and agri-products industry that, in 2008, employed 12.6 per cent of Canada's workforce and provided eight per cent of the Gross Domestic Product (GDP). BRM programs help ensure the long-term stability and competitive position of the industry by enhancing farmers' capacity to manage financial risks. This was achieved by:

- stabilizing producer incomes derived from their operations;
- improving preparedness to respond to, mitigate and recover from production risks;
- reducing the economic impact of disasters and providing for adjustments and recovery after such disasters;
- enhancing profitability; and
- putting in place a new suite of BRM programs that are bankable, predictable and responsive.

Performance Analysis

Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) and Production Insurance were the two core BRM programs under the Agricultural Policy Framework.

For CAIS, the performance information provided here relates to the 2006 tax year, the latest year for which figures are available. Participation in the program decreased from 136,000 participants in 2003 to about 120,000 in 2006. However, the program still covered a significant portion of the agricultural industry with 52 per cent of Canadian producers participating, representing 66 per cent of total market revenues for all farms in Canada.

The Production Insurance program continued to be a key BRM component as it covered most commercially produced crops in all provinces (approximately 95 per cent of the value of all crops grown in Canada are insurable). More specifically, in 2008-09, 60 to 68 per cent of the value of crops grown and 50 to 55 per cent of Canadian farmers were insured.

To address producer concerns with BRM programs under the Agricultural Policy Framework, a new suite of BRM programs, namely AgriStability, AgriInsurance, AgriInvest, and AgriRecovery, were made available to producers under the *Growing Forward* policy framework, beginning in the 2008-09 fiscal year.

AgriStability, the new margin-based income stabilization program, includes several improvements over CAIS, such as expanded criteria for negative margin coverage, targeted advance payments to get funds out quickly when disasters occur, and a better method of valuing inventories, as well as simplified forms and improved service delivery. AgriInvest allows producers to self-manage, through producer-government savings accounts, the first 15 per cent of their margin losses for a production year and make investments to reduce on-farm risks or increase farm revenues. AgriRecovery is a framework that allows governments to jointly respond to disasters (e.g., disease, weather) with quick, targeted assistance. The purpose of AgriRecovery is to help affected producers resume business operations and take actions to mitigate the impacts of a disaster as quickly as possible; it provides a process for governments to quickly determine whether further assistance is required in addition to existing programming. These programs were designed to be more responsive, predictable and bankable, while also providing greater flexibility. This is expected to result in higher participation of producers in the BRM programs and a better capacity to mitigate business risks.

More information on the new BRM suite of programs can be found at: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1200408916804&lang=eng>.

Lessons Learned

A key component of a quality-service-improvement culture is client-satisfaction measurement. AAFC's national Client Satisfaction Survey, completed in March of 2009, displayed results that will be used to guide its service agenda.

Reflecting its commitment to service improvement, AAFC now tracks, and makes public, the percentage of applications processed according to service standards for the AgriStability program. This information is available at: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1225302896308&lang=eng>.

Program Activity 1.2 – Food Safety and Food Quality					
Minimizing the risk and impact of food-borne hazards on human health, increasing consumer confidence and improving the sector's ability to meet or exceed market requirements for food products, and provide value-added opportunities through the adoption of food safety, food quality and traceability systems					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
97.2	106.2	75.9	585	503	(82)

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Protecting the health of Canadians by improved farming practices and processes that lead to increased food safety	% of producers adopting improved food safety practices	65% by March 31, 2010	Mostly Met	Producers are implementing and adopting food safety practices as evident through on-farm safety system development and implementation projects funded by AAFC. The exact results will be known when the Statistics Canada Survey results are available in 2010.
Increased availability to consumers of high-quality, health-enhancing food products	Increase in dollars in sales / revenues for functional foods and nutraceuticals	by March 31, 2014 (% increase for target has yet to be determined. It will be identified by March 31, 2010.)	Mostly Met While no data is available for this past fiscal year to measure performance at the Program Activity level, AAFC is meeting or exceeding its targets at the Program Sub-Activity (PSA) and Program Sub-Sub-Activity (PSSA) levels. Please see the Performance Analysis for a description of progress at these lower levels.	According to the most recent information available, firms with functional or nutraceutical-related activities reported about \$2.9B in sales in 2004. This represents about 10% of revenues from all sources (Data source: Innovation Analysis Bulletin Vol. 8, no. 3, Dec. 2006)

Benefits for Canadians

Government-recognized and science-based food safety and food quality practices, tools and systems, at all links in the value chain, helped prevent the spread of animal and plant disease. This not only reduced economic losses to Canada associated with responding to disease outbreaks, but provided consumer confidence, at home and abroad, resulting in enhanced market access and industry growth.

Performance Analysis

Implementation of on-farm safety practices was included in the 2009 Farm Financial Survey. Results of the survey are expected in early 2010. The target of 65 per cent has been reduced to 55 per cent in AAFC's 2009-10 *Performance Measurement Framework*. This adjustment reflects the general intent of the grain sector not to proceed with implementing on-farm food safety practices on a comprehensive basis unless markets demand such requirements.

Only the first year of work has been completed toward the five-year target, as noted in the proceeding table for this Program Activity, as it relates to Innovation. While, at this point in time, there are no firm performance measures available for the Program Activity itself, progress is reflected in achievements at the lower levels of the overall Performance Framework. A few examples follow to highlight this progress.

Science-based food safety practices are crucial to preventing the spread of animal and plant diseases. In 2008-09, AAFC provided \$16.3 million to non-profit national industry associations and provinces to develop government-recognized on-farm and post-farm food safety practices in the complex integrated production, processing, packaging and distribution systems. These food safety practices limit the spread of food-borne illnesses and contaminations, which reduce the associated economic, environmental and social impacts as well as supporting the confidence in Canadian food, at home and abroad, resulting in maintaining and enhancing market access and industry growth.

During 2008-09, 21 non-profit producer and agri-food associations received \$8.2 million to develop and implement national food safety systems. Also AAFC provided seven participating provinces with \$8.1 million to implement food safety practices in more than 330 non-federally registered food processing plants and conduct over 400 food safety seminars.

From a science standpoint, AAFC continued its work in the area of food safety and food quality. The department's scientists contributed to the body of knowledge in this area through publishing 400 scientific articles in peer reviewed journals. In addition, results from AAFC research in the area of food safety and quality and human health and wellness resulted in the filing of eight commercialization licences or patents (up from four licences in 2007-08), demonstrating successful uptake of technologies and varieties resulting from the department's science.

In addition, AAFC scientists have discovered bacteria living in chicken guts and soils that can neutralize the toxic effects caused by a common grain fungus. The discovery opens the door to innovative mitigation strategies to lower the risk of toxin contamination of food and feed. As well, a collaborative project with Health Canada, the Canadian Food Inspection Agency and the Public Health Agency of Canada has yielded important information about how lettuce and other vegetables become contaminated by *E. coli* O157:H7 during production and post-harvest handling. Understanding these contamination mechanisms is a key step toward improved food safety procedures.

Lessons Learned

The development of Growing Forward provided the opportunity to put in place the foundation for program integration of Food Safety, Biosecurity and Traceability initiatives. Consultations with provinces, territories and industry stakeholders and wide ranging discussions within AAFC were key to developing the new set of programs. One of the goals for integration was to streamline and simplify programs to ensure flexibility needed by clients. The newly designed programs will provide industry with assistance and flexibility in developing coordinated and comprehensive systems to better respond to market conditions and consumer demands in future years.

Program Activity 1.3 – Markets and International					
Expanding international opportunities for the Canadian agriculture and food sector					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
127.7	122.8	111.1	671	624	(47)

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
A competitive sector that has the necessary attributes to position itself strategically to take advantage of new market opportunities, and to reposition itself to protect against changing market risks	Increase in value of domestic shipments in the agriculture, agri-food (including seafood) and beverage sectors	Increase of \$5 billion by March 31, 2013	Mostly Met	Food and beverage manufacturing domestic shipments grew by \$4 billion (current dollars) in 2008-09, up 4.8% from 2007-08 to a total of \$87.3 billion. However, in real dollars (1997 was established as the baseline year for comparing performances), shipments grew by \$333 million.
Access to export markets is maintained and expanded	Increase in number of markets where Canada exports over \$50 million in agri-food and seafood products	5% by March 31, 2013	Exceeded	Canada increased the number of countries to which it annually exports \$50 million of agriculture, agri-food and seafood products. The number of countries increased from 48 in 2007 to 51 in 2008, representing a 6.3% increase.
	Number of markets maintained at an export level of \$100 million or more	32 by March 31, 2013	Exceeded	Canada exported more than \$100 million in agriculture, agri-food and seafood products to 44 countries in 2008, an increase of 10% from 2007.

Benefits for Canadians

With substantial consumer sales of Canadian agriculture and agri-food products and record exports of agriculture, agri-food and seafood products, valued at \$147.6 billion and \$42.8 billion respectively in 2008, Canada has a clear and fundamental interest in leveraging a strong Canada Brand, and in securing market access for this critical industry. In fact, Canada is the fourth largest exporter of agri-food and seafood products in the world.

Exports create jobs in Canada, increase revenues from farm cash receipts, contribute to strengthening competitiveness of Canada's agri-food sector, and foster innovation.

Performance Analysis

In 2008-09, the value of Canadian agriculture, agri-food and seafood exports increased by 21.2 per cent over 2007. The large spike in exports was due to extremely high wheat and barley prices for the first half of 2008 and the significant increase in exports of canola, barley and oats which increased both in volume and value. The high prices fell to a much lower plateau early in 2009 due to the global economic crisis and other events.

In 2008, the number of countries to which Canada exported over \$100 million of agriculture, agri-food and seafood products was 44. This represents an increase of 10 per cent from the 40 markets reported in 2007. The number of countries to which Canada exported over \$50 million to each country was 51 in 2008. This represents an increase of 6.3 per cent from the 48 markets reported in the previous year. These trends are expected to continue as Canada further diversifies these exports.

Food and beverage manufacturing shipments (i.e., total manufacturers' sales of products made in Canada) were valued at \$87.3 billion in 2008, up 4.8 per cent from 2007. This represents a \$4 billion-dollar increase. Significant growth in sales of grain and oilseed milling products, up 30 per cent largely due to higher prices, accounted for almost half of the overall food and beverage industry growth. In real terms, removing the impact of price fluctuations, the value of shipments grew by \$333 million (in 1997 dollars – established as the baseline for comparing performance). The real output of food and beverage manufacturers remained relatively flat in 2008, due to several factors, including the higher Canadian dollar, higher input costs, growing competition from low-cost producing countries (such as China), and the global economic recession.

In 2008-09, the Canadian Agriculture and Food International (CAFI) program continued to fund industry activities to improve international market development and gain recognition for Canada as a leader in supplying high-quality, safe and innovative agriculture, agri-food, beverage and seafood products. The CAFI program provided over \$22.8 million in support of industry activities, including \$17.5 million for long-term international strategies and \$5.3 million for projects to 47 industry associations.

Lessons Learned

Efforts to diversify and to expand international markets greatly benefit Canadians, as shown by the increase in exports over the last few years. Initiatives and programs such as the negotiation of bilateral and regional free trade agreements, market access, advocacy, resolution of trade disputes, and export promotion should continue to be pursued.

Program Activity 1.4 – National Farm Products Council					
Oversee the national supply management agencies for poultry and eggs and national promotion research agencies to ensure an efficient system that works in the balanced interest of stakeholders, from producers to consumers					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
5.3	6.2	6.1	30	37	7

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
The supply management system for poultry and eggs, as well as the check-off system for beef, work in the balanced interests of stakeholders, from producers to consumers	Percentage of market share: producers maintain their relative share of the Canadian market for chicken, eggs, hatching eggs and chicks, and turkey	80% by March 31, 2009	Exceeded	Chicken: 81.4% Eggs: 95.4% Hatching Eggs: 82.6% Turkey: 95.2%
	Variations in consumer prices for regulated products are consistent with those of other unregulated agricultural products	The Consumer Price Index (CPI) for regulated products are consistent with those of other unregulated agricultural products as well as relevant historical trends.	Met All	The CPI for All Foods increased by 3.9% in 2008. The CPI for Chicken increased by 5.1%, the CPI for Turkey decreased by 1.3% and the CPI for Eggs increased by 4.9%. Because hatching eggs are not purchased by consumers, the CPI indicator does not apply.

Benefits for Canadians

National supply management systems were established in response to the price volatility and revenue uncertainty faced by agricultural producers of certain commodities. In 2008-09, the National Farm Products Council (NFPC) continued to assist and supervise the activities of the national marketing and promotion research agencies, which are not subject to the Competition Act, to ensure that the supply management system for poultry and eggs as well as the national check-off system for beef work in the balanced interest of stakeholders, from producers to consumers.

Performance Analysis

CPI variations for chicken and eggs were very similar to that of all foods and followed an upward trend while the CPI for turkey decreased slightly, making turkey products relatively more affordable than food items in general. This is consistent with patterns observed over the past five years where the turkey CPI tended to remain below that of chicken and eggs, as well as that of all foods. Also, the market share of Canadian chicken, egg, hatching egg, and turkey producers remains above the 80 per cent target.

Lessons Learned

In the summer and fall of 2008, NFPC consulted with its partners and industry stakeholders to obtain their views on its performance as well as future directions. From these consultations, two messages emerged: the need for more communication, cooperation, collaboration and coordination; and the need for NFPC to be more proactive and involved in order to better support the work of national agencies in the management of the system, as well as to act as a neutral and impartial expert organization in providing the appropriate information necessary to resolve disputes before positions become entrenched.

With this in mind, NFPC established six strategic priorities for the next three years: improving governance and decision making within NFPC; improving NFPC's knowledge base and its capacity to provide expertise and influence solutions; improving interactions with stakeholders and provincial governments; improving dispute resolution mechanisms and efficiency; developing and circulating information on promotion research agencies; and improving communications.

Strategic Outcome 2 – Health of the Environment

Farmers and the entire agri-food sector, governments, environmental organizations and all Canadians share the goals of sustainable resource development to ensure both an economically vibrant industry and a healthy environment.

In 2008-09, AAFC worked with its partners to: improve conservation of air, water, soils, and biodiversity by the agriculture and agri-food sector through stewardship practices; improve ecosystems by increasing scientific knowledge; and provide advice and recommendations to Canadian and international decision-makers on the design of agri-environmental programs and policies.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity 2.1 – Environment					
An agriculture and agri-food sector that uses environmental resources in a manner that ensures their sustainability for present and future generations					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
389.2	382.4	331.6	1,940	1,845	(95)

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Reduced environmental risk from agriculture and agri-food sector, ensuring environmental sustainability of the sector in support of Canada's environmental policies	<p>Improvement in the four agri-environmental indices:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Soil Quality 2) Water Quality 3) Air Quality 4) Biodiversity <p>Note: Scale for these indices</p> <p>0-20=Unacceptable 21-40=Poor 41-60=Average 61-80=Good 81-100=Desired</p>	Each of the four indices showing an improving trend by March 31, 2014	Somewhat Met	<p>Soil Quality, Water Quality and Air Quality indices were within the Good range. Soil Quality showed an improving trend, while Air Quality was stable and Water Quality showed a deteriorating trend.</p> <p>The Biodiversity index was within the Average range on the Agri-Environmental Index, showing a deteriorating trend.</p> <p>Note: based on 2001 data, published in 2005 in: Environmental Sustainability of Canadian Agriculture: Agri-Environmental Indicator Series – Report #2, found at: http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1181580371933&lang=eng</p>

Benefits for Canadians

In the November 2008 Speech from the Throne, the federal government noted that Canada's economic prosperity cannot be sustained without a healthy environment, just as environmental progress cannot be sustained without a healthy economy. The government again declared its commitment to address climate change, protect water resources and foster overall environmental well-being. Work on the Environment Program Activity helped the government deliver on this commitment by contributing to a cleaner and healthier environment for Canadians.

AAFC helped address key agri-environmental challenges in Canada, focusing on agriculture's impact on water quality and use, the health of soils, and the mitigation and adaptation to climate change. More specifically, it contributed to Canada's capacity to improve air quality and conserve water and soil resources through scientific verification of environmental stewardship practices and by increasing knowledge of sustainable practices. By providing new scientific advice and recommendations for the design of agri-environmental programs and policies, the department helped better position the sector to implement sustainable practices.

The department also helped industry to explore new economic opportunities that will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for Canadians, while enabling the sector to maintain or enhance profitability. For example, AAFC has undertaken research exploring Ecological Goods and Services (EG&S) market-based policy options, such as reverse auctions and tradeable permits, which could potentially provide farmers with benefits in exchange for implementation of beneficial management practices.

Performance Analysis

An analysis of the sector's environmental performance in the major agricultural regions of Canada reveals some positive and deteriorating trends. While trends in agri-environmental performance varied across the major agricultural regions of the country, all four agri-environmental indices are ranked as either average or good at the national level. These indices are: (1) Soil Quality; (2) Water Quality; (3) Air Quality; and (4) Biodiversity.

Improvements have indeed occurred. For example, soil degradation was identified as a major concern in the early 1980s. Research into this issue was conducted by AAFC and the resulting knowledge was promoted to farmers to apply stewardship practices on the agricultural landscape. These stewardship practices were widely adopted by producers, resulting in measurable improvements to soil quality over a 25-year period. The national Agri-Environmental Soil Quality Index improved from *Average* condition in the early 1980s to *Good* in 2001.*

Another example of success in achieving environmental goals is in the area of Air Quality. Estimates indicate a four-per-cent reduction in net Greenhouse Gas (GHG) emissions between 1981 and 2001.* This trend is largely attributable to an increase in soil carbon sequestration related to agronomic practices such as reduced summer fallow and conservation tillage.

Although considered in the *Good* range for environmental performance, the deteriorating trend associated with Water Quality is due to an increase in the risk of water contamination from higher amounts of nitrogen being added to crops in the form of fertilizer and manure. At the same time, the deteriorating trend associated with Biodiversity, although considered in the *Average* range for environmental performance, is due to a shift in land use to more intense production and away from pastures and natural land.

To mitigate the deteriorating trends associated with Water Quality and Biodiversity, AAFC has provided technical and financial assistance to support adoption of beneficial management practices by agricultural producers and land managers. These include practices such as nutrient management planning, improved manure storage and handling, farmyard runoff control, water well management, enhancing riparian and agro-ecosystem health, and shelterbelt establishment.

To achieve further progress in addressing environmental issues, in 2008-09, AAFC provided programs to farmers that helped them identify environmental risks and opportunities and promoted the continuous growth of the stewardship ethic within the sector. The department supported farmers through agri-environmental risk assessment and planning. It gave farmers access to expertise, information and incentives to increase the adoption of sustainable agriculture practices at the farm and landscape levels. AAFC investigated and developed new approaches that encourage and support sustainable agriculture practices. These programs also raised farmer and sector awareness of the economic value of sustainable agriculture practices.

* The next National Agri-Environmental Health Analysis and Reporting Program is due in the fall of 2009; it will report on the period up to 2006.

Lessons Learned

In response to the increasing public and market focus on environmental issues, AAFC will build on its agri-environmental achievements by continuing to work with other federal departments and provincial and territorial governments. Together, governments will help the sector move from a reactive, issue-based approach, to a proactive approach that will strive for higher environmental performance.

The Government of Canada and Canadians have two key environmental priorities: (1) clean, accessible water and (2) mitigation of GHG emissions and adaptation to climate change. Past successes in helping the sector make better land- and water-management decisions will inform AAFC's environmental activities and programs, and provide clearer links between profitability of the sector and environmental performance.

In the future, AAFC will build on these links by continuing to promote and foster beneficial management practices aimed at enhancing environmental stewardship and improving the trends associated with Water, Air, Soil, and Biodiversity indices. AAFC will strengthen its ability to measure the national and regional impact of its policies and programs on environmental performance. The department will also continue to direct research towards understanding the interaction between agriculture and the environment. AAFC's programs will focus on improving the ability of the sector to make informed decisions on new and emerging priorities. Departmental resources will be focused on the continual improvement of program delivery efficiency and effectiveness, with particular attention to regional flexibility.

Strategic Outcome 3 – Innovation for Growth

Success in the marketplace requires advanced technology and the latest knowledge to address the rapidly changing environment in which the sector competes. While a good foundation and capacity for innovation does exist in Canada, there is an ongoing need to improve the transformation of this scientific and technical knowledge into commercial and other practical applications that enhance the profitability and competitiveness of the sector.

As farming operations become more knowledge-intensive, producers need to continually enhance their skills and knowledge in areas ranging from managing financial and human resources to mastering innovative technologies, products and practices. By acquiring new skills, adopting new technologies, and maximizing efficiencies in operations, those who earn their livelihood from Canadian agriculture and agri-food will have a greater likelihood of profitability.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity 3.1 – Innovation and Renewal

Equipping the industry with new business and management skills, bioproducts, knowledge-based production systems and strategies to capture opportunities and manage change

2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
465.2	708.2	677.0	2,013	2,091	78

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Participating farmers and farm families meet their financial goals	Percentage of participating farmers and farm families who are meeting their financial goals	50% by March 31, 2014	Exceeded	<p>57% of Farm Business Assessment participants indicated the program helped them reach their financial goals.</p> <p>80% of Canadian Agricultural Skills Service participants indicated the program helped them reach their most important goal (for 60% of participants surveyed, their most important goal was financial).</p>
Agriculture and agri-food sector develops innovative, market-focused strategies that utilize science to transform commodities into new value-added opportunities for processors, producers and rural communities and new life-sciences products for consumers	% increase in venture capital investment in agriculture-related enterprises (biotechnology and further food processing)	10% by March 31, 2014	Mostly Met	<p>In 2006 bioproduct firms raised \$219 million, primarily for research and development, production and manufacturing capability, and marketing and commercialization. Contributions mainly originated from private placements, government grants and Canadian venture capital. (Data source: Study: Bioproducts Industry by Statistics Canada; www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/090611/dq090611c-eng.htm)</p> <p>In making progress toward the 5-year goal for this Program Activity, AAFC is meeting or exceeding its targets at the PSA and PSSA levels. Please see the Performance Analysis for a description of progress at these lower levels.</p>

Benefits for Canadians

In the 2008 Throne Speech, the government stated that advances in science and technology are essential to strengthen the competitiveness of Canada's economy. It also noted the importance of working with industry to apply the best Canadian scientific and technological know-how to create innovative business solutions.

Under the Innovation and Renewal Program Activity, AAFC encouraged private-sector investment in the new bio-economy, generating increased employment and providing enhanced market opportunities for Canadian agri-food and non-food products.

Renewal programs under this Program Activity assisted both new and established farmers in assessing their business circumstances, reviewing options, acquiring skills and resources, and adopting beneficial business management practices.

Canadians benefited from Renewal programs under this Program Activity as they helped reduce the demand for taxpayer support to the sector. Producers made more intensive use of business information to become more profitable and to invest in value-added opportunities, helping generate new sources of export income for Canada. On-farm safety awareness, a component of the Renewal programs, has the potential to contribute to reduced health care costs as increased awareness translates into reduced farm accidents.

Performance Analysis

As one of the most significant contributors to science and technology in Canada, AAFC worked to ensure its investments and efforts in science and innovation continued to be relevant to the sector and all Canadians. The department supported industry-led innovation by strengthening the industry's innovation capacity across the agricultural value chains.

The Broker and Agri-Innovation Program had many accomplishments in its final year. Highlights included:

- development of a sector-wide plan to align current and future innovation investments for Alternative Renewable Fuels;
- a *Flax Sustainability Plan* for 2008-11 to develop opportunities that flax offers in the areas of health and wellness, livestock production and environmental sustainability; and
- advancement of Canada's functional food and natural health product sector by fostering strategic clusters, investment and market development.

Science and Innovation programming continued to support research in areas important to the industry and Canadians. Through its external and internal evaluation of research proposals, the department helped ensure excellence in conducting and managing science and research efforts, and alignment with the sector's and Canadians' priorities, as outlined in AAFC's *Science and Innovation Strategy* (<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1183758760632&lang=eng>). AAFC's evaluation processes supported the Government of Canada's commitment to transparent decision-making, value for money and accountability for results in the delivery of its activities and services to Canadians.

For an inventory of AAFC research projects, please see <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1208366237788&lang=eng>.

As noted in the preceding table, only the first year of work has been completed toward the five-year target for this Program Activity, as it relates to Innovation. At this point in time, progress is reflected in achievements at the lower levels of the overall Performance Framework.

The department has a long and proud history of developing wheat germplasm and cultivars for the benefit of Canada and Canadians. For example, the impact of the AAFC wheat breeding program has been significant. In 2008, varieties developed by AAFC comprised over 65 per cent of production of Canadian Western Red Spring wheat, a premiere bread-making wheat. AAFC-developed varieties occupied over 95 per cent of the Canadian Western Amber Durum acreage that produced wheat for pasta and cous-cous. (<http://www.cwb.ca/public/en/newsroom/releases/2008/100908.jsp>).

A malting barley variety, AC Metcalfe, developed by AAFC researchers, was grown on 56 per cent of the farm acreage in Canada last year.

In 2008-09, AAFC signed 518 new agreements with research partners, of which 383 were with Canadian partners and 135 were with international partners. This represents a slight increase from 496 agreements in 2007-08, indicating growing industry interest in the research undertaken by AAFC. The department's research in bioproducts and bioprocesses resulted in 49 commercialization licences (up from 29 licences in 2007-08), demonstrating successful uptake of technologies and varieties resulting from the department's science.

AAFC encouraged greater participation in the emerging biofuels industry, helping to diversify the economic base through the ecoAgriculture Biofuels Capital initiative and programs, which included the multi-year Agriculture Bioproducts Innovation Program (ABIP), Agri-Opportunities, and the Biofuels Opportunities for Producers Initiative.

With regards to the Renewal component of this Program Activity, the National Renewal Survey in 2007 indicated that positive change had occurred in farm management since 2004. The survey suggested producers have increased their use of training, particularly in the areas of environment and marketing. Training in all topics related to business management is also showing an increase. Producers adopted new technology and incorporated new business management activities, including a significant increase in the use of mentors. Those producers who made changes to their operations did so, by and large, on the basis of research and analysis.

Renewal programs under the now-concluded Agricultural Policy Framework fell under two main streams: (1) business management and (2) skills development. Drawing an example from programming under the business management stream, 57 per cent of Farm Business Assessment participants surveyed indicated the program helped them reach their financial goals. Many participants attributed these results to better farm management. Under skills development, 80 per cent of Canadian Agricultural Skills Service participants surveyed indicated that the program helped them reach their most important business goal (for 60 per cent of participants surveyed, their most important goal was financial, which included nine per cent looking for off-farm income).

Lessons Learned

The continuing collaboration at the federal, provincial and territorial level in terms of feedback instruments and sharing tools and information has been essential to achieving successful results. This practice is being continued in Growing Forward.

While national programming ensured producers across Canada had access to the same services, it was considered too rigid and not responsive enough to specific regional needs and priorities. Under Growing Forward, the federal government has agreed to fund provincial programming which will provide the necessary flexibility to address regional priorities, and to fund certain national organization activities that meet the business development objectives which will give clients across the country access to resources and support at a national level.

New programs that utilize novel structures for delivery of science, such as the Agricultural Bioproducts Innovation Program (ABIP), require appropriate lead time to develop necessary communication and administration tools and access resources. This will help ensure that internal and external stakeholders are provided clear, consistent, timely, and accurate messages on all aspects of the program requirements.

Program Activity 3.2 – Rural and Co-operatives Secretariats					
Helping rural Canada develop and maintain strong, adaptable and vibrant communities, and encouraging the economic growth and social development of Canadian society through co-operative enterprises					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
29.5	25.9	22.7	114	114	-

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Innovative Canadian communities benefiting from economic opportunity	Number of new partnerships bringing together community, industry and stakeholders	6 by March 31, 2009	Met All	6 new partnership initiatives were undertaken in 2008-09.

Benefits for Canadians

Initiatives under the Rural and Co-operatives Secretariats Program Activity helped increase access by Canada's rural communities to information, tools and services aimed at fostering economic and social development. Canadians were also provided with support to help launch or expand co-operatives, thus generating further economic activity and creating jobs. During 2008-09, 80 co-op projects were supported.

Performance Analysis

AAFC's Rural Secretariat continued work to ensure the rural dimension was taken into consideration in formulating federal policies and programs; this was in large part due to enhancement to existing partnerships, including the Rural Development Network and the Community Information Database. It was also instrumental in developing partnership projects, such as the Nunavut Economic Forum, bringing together communities, industry and other stakeholders, to advance Rural Canada's social and economic agendas.

The Co-operative Development Initiative was enhanced by broadening services delivered by the sector to include the provision of financial support for testing innovative applications of the co-op form of enterprise. In addition, work began to involve the co-operatives sector and academics in a national research agenda on co-operatives. This work is aiming at building synergy among stakeholders, as well as leveraging funding, to increase knowledge of best practises, issues and opportunities, related to co-operatives. Increased knowledge will help enhance co-operatives' contributions to innovation and growth in Canada's economy.

Lessons Learned

As a result of lessons learned, AAFC began to make increased use of third-party agents to deliver more effectively the Co-operative Development Initiative, and to strengthen even further partnerships with regional and community organizations to stimulate new economic activities in rural Canada.

Program Activity 3.3 – Canadian Pari-Mutuel Agency					
Enhancing CPMA's capacity to manage risk in pari-mutuel betting, thereby helping to protect the betting public against fraudulent activities					
2008-09 Financial Resources (\$ millions) – Net			2008-09 Human Resources (FTEs*)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
-	3.6	(0.8)	57	57	-

* Full-time Equivalents

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the Canadian betting public	Compliance with pari-mutuel betting regulations for Canadian-hosted pools audited by CPMA officers	95% by March 31, 2009 (% of compliant pools of those audited)	Exceeded	All Canadian-hosted pari-mutuel pools were calculated and distributed in accordance with Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations.
	Compliance with betting theatre regulations	95% by March 31, 2009 (% of compliant betting theatres per those inspected)	Exceeded	All betting theatres inspected were in compliance with regulations.

Benefits for Canadians

Work on this Program Activity helped ensure that pari-mutuel betting is consistent with federal regulations and policies. Canadians can be assured that all reasonable steps were taken so that betting on horse racing was conducted fairly.

Performance Analysis

The Canadian Pari-Mutuel Agency is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting at horse tracks across Canada. Its objective is to ensure that such betting is done in a fair manner and to safeguard against fraudulent activities. In 2008-09, the Agency measured compliance with federal regulations by hosted pools and betting theatres. The compliance rate for both measures was 100 per cent, exceeding targets of 95 per cent.

Lessons Learned

While performance measures confirmed ongoing regulatory compliance targets were surpassed, a review of operational reports indicated areas where performance could be enhanced. The review indicated regional discrepancies concerning the frequency of licensed betting theatre inspections. CPMA will implement procedures to ensure that a more representational mix of licensed betting outlets in each region in Canada is inspected each fiscal year. The agency is also looking to improve its oversight operations to provide further assurance that Canadians continue to benefit from correctly calculated pay-out prices.

Supplementary Information

Financial Highlights

The financial highlights presented within this DPR are intended to serve as a general overview of AAFC's financial position and operations. More detailed information is provided in the department's financial statements, which can be found on AAFC's website at:
<http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1250266078483&lang=eng>.

(\$ thousands)

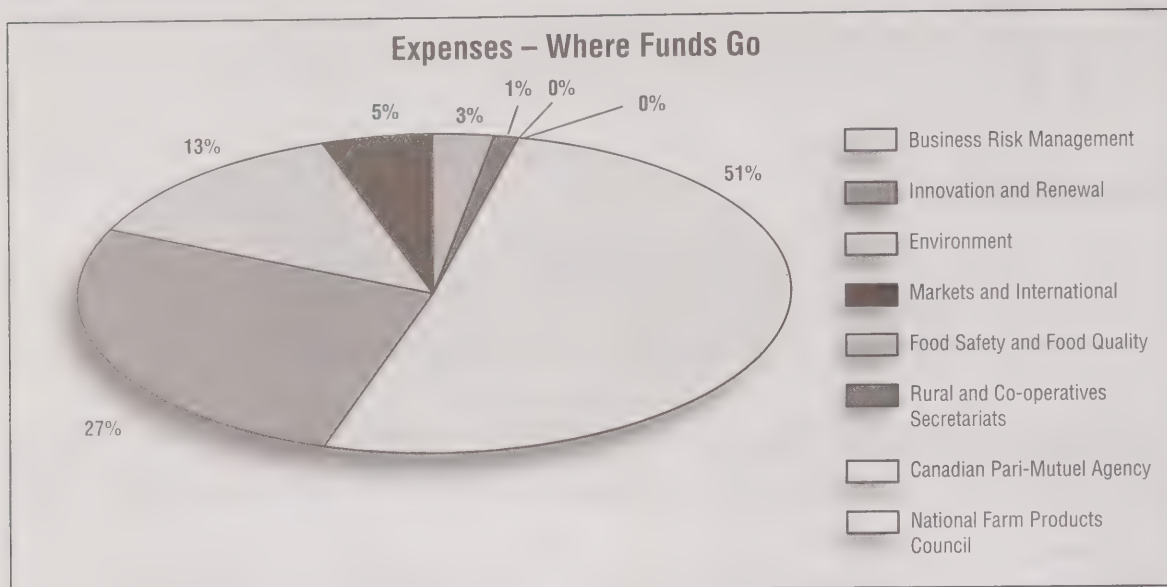
Condensed Statement of Financial Position			
At End of Year (March 31, 2009)		2009	2008
ASSETS			
Total Assets	3%	2,330,959	2,258,837
TOTAL	3%	2,330,959	2,258,837
LIABILITIES			
Total Liabilities	-2%	2,795,844	2,859,769
EQUITY OF CANADA			
Total Equity	-23%	(464,885)	(600,932)
TOTAL	3%	2,330,959	2,258,837

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations			
At End of Year (March 31, 2009)		2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	-13%	2,733,858	3,124,360
REVENUES			
Total Revenues	101%	336,762	167,741
NET COST OF OPERATIONS	-19%	2,397,096	2,956,619

Departmental assets include capital assets supporting primarily the research activities of the department that contributed to the strengthening of innovation capacity within the sector in 2008-09. Liabilities consist primarily of accounts payable and accrued liabilities at year end, the majority of which are related to accruals in support of grants and contribution programs such as the AgriStability program that was delivered in 2008-09.

Expenses incurred by AAFC supported programs and services that benefited Canadians during 2008-09, are detailed in the following chart:



Total expenses for the department were \$2,734 million in 2008-09. The majority of funds, \$1,404 million or 51 per cent, were spent in the Business Risk Management program activities. Innovation and Renewal and Environment program activities represented another \$1,080 million or 40 per cent.

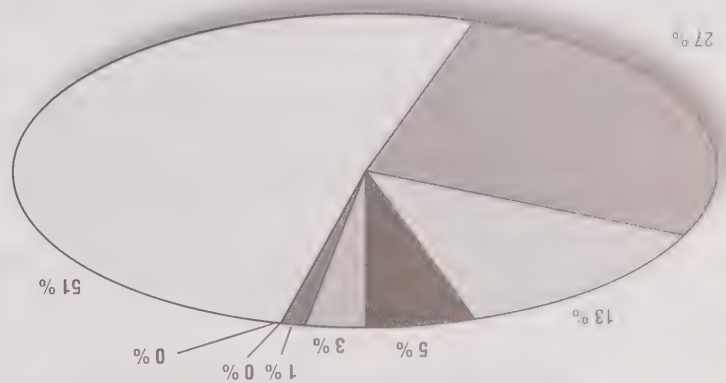
List of Supplementary Information Tables

The following tables are located on the Treasury Board of Canada Secretariat's website:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- User Fees/External Fees
- Details on Project Spending
- Status Report on Major Crown Projects
- Details on Transfer Payment Programs (TPPs)
- Up-Front Multi-Year Funding (Formerly the Foundations [Conditional Grants] table)
- Horizontal Initiatives
- Sustainable Development Strategy
- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Internal Audits and Evaluations
- Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund

Les dépenses engagées pour les programmes et services recevant l'appui d'AAC, et dont les Canadiens ont bénéficié en 2008-2009, sont présentées dans le tableau suivant :

Dépenses – Où vont les fonds



Le total des dépenses du Ministère s'est chiffré à 2 734 millions de dollars en 2008-2009. La majorité des fonds, c'est-à-dire 1 404 millions de dollars (51 %), a été utilisée pour les activités de programmes relatives à la gestion des risques de l'entreprise. Les activités de programmes « Innovation et renouvellement » et « Environnement » représentaient 1 080 millions de dollars (40 %).

Liste des tableaux d'information supplémentaire

Les tableaux électroniques suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

- Sources des revenus disponibles et non disponibles
- Frais d'utilisation/Frais externes
- Renseignements sur les dépenses liées aux projets
- Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
- Renseignements sur les programmes de transfert (PPT)
- Financement pluriannuel (initulé antérieurement Fondations [subventions conditionnelles])
- Initiatives horizontales
- Stratégie de développement durable
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Vérifications internes et évaluations
- Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel

Information supplémentaire

Faits saillants financiers

Les faits saillants financiers présentés dans ce RMR ne visent qu'à donner une vue d'ensemble de la position et des opérations financières d'AAC. Vous trouverez de plus amples détails dans les États financiers du Ministère sur le site Web d'AAC à l'adresse suivante : <http://www4.agr.gc.ca/AAC/AACFC-AAC/display-afficher.do?id=1250266078483&lang=fra>.

(en milliers de dollars)

Bilan sommaire de la situation financière					à la fin de l'année (31 mars 2009)	
Écart en pourcentage					2009	2008
ACTIFS						
Total des actifs	3 %				2 330 959	2 258 837
TOTAL	3 %				2 330 959	2 258 837
PASSIF						
Total du passif	-2 %				2 795 844	2 859 769
CAPITAUX PROPRES DU CANADA						
Total des capitaux propres	-23 %				(464 885)	(600 932)
TOTAL	3 %				2 330 959	2 258 837

(en milliers de dollars)

Bilan sommaire des activités					à la fin de l'année (31 mars 2009)	
Écart en pourcentage					2009	2008
DÉPENSES						
Total des dépenses	-13 %				2 733 858	3 124 360
REVENUS						
Total des revenus	101 %				336 762	167 741
COUT NET DES ACTIVITÉS	-19 %				2 397 096	2 956 619

Les actifs du Ministère comprennent les immobilisations qui appuient principalement les activités de recherche du Ministère, lesquelles ont contribué au renforcement de la capacité d'innovation au sein du secteur en 2008-2009. Le passif est surtout constitué de comptes créditeurs et de charges à payer à la fin de l'exercice, dont la majorité sont liés aux charges de soutien aux programmes de subventions et de contributions tels que le programme Agri-stabilité qui a été offert en 2008-2009.

Leçons apprises

Bien que les mesures du rendement aient confirmé que les objectifs actuels de conformité réglementaire ont été dépassés, un examen des rapports opérationnels a permis de déterminer des domaines où le rendement pouvait être amélioré. Grâce à cet examen, on a relevé des lacunes régionales concernant la fréquence des inspections dont font l'objet les salles de partis autorisées. L'ACPM mettra en place des procédures visant à garantir que l'ensemble des salles de partis autorisées de chaque région du Canada qui sont inspectées au cours des différents exercices soit plus représentatif. L'ACPM cherche aussi à améliorer ses activités de surveillance dans le but de s'assurer que les Canadiens continuent de profiter de montants du rapport calculés correctement.

On a amélioré l'Initiative de développement coopératif (IDC) en élargissant la gamme de services offerts par le secteur afin que ceux-ci comprennent l'apport d'un soutien financier pour l'essai des applications novatrices du modèle coopératif. En outre, le secteur des coopératives et les universitaires ont commencé à participer à un programme national de recherche sur les coopératives. Ces mesures visent à créer une synergie entre les intervenants et à obtenir un financement pour ainsi mieux connaître les pratiques exemplaires, les préoccupations et les débouchés liés aux coopératives. L'approfondissement des connaissances contribuera à augmenter les contributions des coopératives en ce qui a trait à l'innovation et à la croissance économique du Canada.

Leçons apprises

À la lumière des leçons retenues, AAC a commencé à avoir de plus en plus recours à des agents tiers en vue de mettre l'IDC en œuvre plus efficacement et de renforcer les éventuels partenariats avec des organismes régionaux et communautaires, pour ainsi inciter la réalisation de nouvelles activités économiques dans le Canada rural.

Activité de programme 3.3 – Agence canadienne du pari mutuel (ACPM)					
Augmenter la capacité de l'ACPM de gérer les risques liés au pari mutuel, aidant ainsi à protéger les parieurs contre les activités frauduleuses.					
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net	Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)				
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	ETP prévus	ETP réels	Écart
-	3,6	(0,8)	57	57	-

* Équivalents temps plein

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Déroutement équitable du pari mutuel pour les parieurs canadiens.	Respect de la réglementation sur le pari mutuel (poules) organisé au Canada et vérifié par des agents de l'ACPM.	95 % d'ici le 31 mars 2009 (pourcentage des poules ayant fait l'objet d'une vérification qui sont conformes)	Le pourcentage a été dépassé.	Les poules de tous les paris mutuels organisés au Canada ont été calculées puis distribuées conformément au Règlement sur la surveillance du pari mutuel.
Respect de la réglementation des salles de paris.	95 % d'ici le 31 mars 2009 (pourcentage des salles de paris ayant fait l'objet d'une vérification qui sont conformes)	Le pourcentage a été dépassé.	Toutes les salles de paris ayant fait l'objet d'une inspection étaient conformes à la réglementation.	

Avantages pour les Canadiens

Les efforts déployés dans le cadre de cette activité de programme ont contribué à assurer la conformité du pari mutuel à la réglementation et aux politiques fédérales. Les Canadiens peuvent compter sur le fait que toutes les mesures raisonnables ont été prises afin que les paris sur les courses de chevaux se déroulent de manière équitable.

Analyse du rendement

L'ACPM est un organisme de service spécial d'AAC chargée de réglementer et de superviser les paris mutuels dans les hippodromes canadiens. Le but de l'ACPM est de garantir que ces paris sont réalisés de manière équitable et de protéger les parieurs contre les activités frauduleuses. En 2008-2009, cet organisme a évalué la conformité à la réglementation fédérale des poules organisées et des salles de paris, dont le degré de conformité s'est avéré être de 100 %, dépassant l'objectif de 95 %.

Leçons apprises

La collaboration constante aux niveaux fédéral, provincial et territorial au chapitre des instruments de rétroaction et du partage des outils et des renseignements a été essentielle à l'atteinte de résultats positifs. Cette pratique se poursuit dans le cadre stratégique *Cultivons l'avenir*.

Les programmes nationaux ont permis de veiller à ce que les producteurs à l'échelle du pays aient accès aux mêmes services, mais ils n'étaient pas assez souples et ne répondaient pas assez aux besoins et aux priorités propres aux régions. Aux termes de *Cultivons l'avenir*, le gouvernement fédéral a convenu de financer les programmes provinciaux, ce qui assurera la souplesse nécessaire aux régions pour traiter leurs priorités, et de financer certaines activités d'organismes nationaux qui répondent aux objectifs de développement commercial de manière à ce que les clients de partout au pays aient accès aux ressources et à l'aide offertes à l'échelle nationale.

Dans le cas de nouveaux programmes qui utilisent des structures novatrices pour la prestation des activités scientifiques, comme le Programme d'innovation en matière de bioproduits agricoles (PIBA), il faut prévoir des délais appropriés pour la création d'outils de communication et administratifs et pour l'accès aux ressources nécessaires. On s'assurera ainsi que l'on transmette aux intervenants internes et externes des messages sur tous les aspects des exigences du programme qui sont clairs, uniformes et justes, et que ces messages sont diffusés en temps opportun.

Activité de programme 3.2 – Secrétariats rural et aux coopératives					
Aider le Canada rural à créer et à maintenir des collectivités solides, adaptables et dynamiques; favoriser la croissance économique et le développement social de la société canadienne grâce aux entreprises coopératives.					
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net			Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	ETP prévus	ETP réels	Ecart
29,5	25,9	22,7	114	114	-

* Equivalents temps plein

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Des collectivités canadiennes novatrices qui profitent des possibilités économiques.	Nombre de nouveaux partenariats qui rassemblent les collectivités, les industries et les intervenants.	Six partenariats d'ici le 31 mars 2009.	Tous les partenariats ont été créés.	On a amorcé six nouvelles initiatives de partenariat en 2008-2009.

Avantages pour les Canadiens

Les initiatives lancées dans le cadre de l'activité de programme « Secrétariats rural et aux coopératives » ont contribué à accroître l'accès des collectivités rurales du Canada à de l'information, à des outils et à des services avant pour but de favoriser le développement économique et social. Les Canadiens ont aussi reçu un soutien financier en vue du lancement ou de l'expansion de coopératives, ce qui a stimulé l'activité économique et la création d'emplois. On a accordé un soutien à 80 projets de coopératives en 2008-2009.

Analyse du rendement

Le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a continué de déployer des efforts afin que la dimension rurale soit prise en compte lors de l'élaboration de politiques et de programmes fédéraux, en grande partie à cause de l'amélioration de partenariats existants, y compris du Réseau de développement rural et de la base de données sur les collectivités (BDC). Cela a aussi contribué à la création de projets de partenariats, comme le Forum économique du Nunavut, au rassemblement des collectivités, des industries et d'autres intervenants ainsi qu'à la progression du programme social et économique du Canada rural.

Comme il a été mentionné dans le tableau précédent, seule la première année de travail a été terminée en vue d'atteindre l'objectif d'achèvement de cinq ans prévu pour cette activité de programme associée à l'innovation. À l'heure actuelle, les progrès sont reflétés dans les réalisations accomplies aux plus bas niveaux du Cadre de rendement général.

Le Ministère a un long et fier passé en matière de développement de germoplasmes et de cultivars de blé au profit du Canada et des Canadiens. Par exemple, le programme d'amélioration du blé d'AAC a eu d'importantes répercussions pour le Canada; en 2008, les variétés développées par AAC représentaient plus de 65 % de la production de blé roux de printemps de l'Ouest canadien, un des principaux ingrédients servant à la fabrication du pain. Les variétés développées par AAC occupaient plus de 95 % de la superficie en acres destinée à la production de blé dur ambre de l'Ouest canadien, qui sert à la fabrication de pâtes et de couscous. (<http://www.cwb.ca/public/en/newstroom/releases/2008/100908.jsp>).

Une variété d'orge brassicole, AC Metcalfe, développée par les chercheurs d'AAC, a été cultivée sur 56 % de la superficie des terres agricoles du Canada l'an dernier.

En 2008-2009, AAC a ratifié 518 nouvelles ententes avec des partenaires de recherche, dont 383 provenaient du Canada et 135 de l'étranger. Il s'agit d'une légère augmentation par rapport à 496 ententes ratifiées en 2007-2008, ce qui montre que l'industrie s'intéresse de plus en plus aux activités de recherche entreprises par AAC. Les recherches sur les bioproduits et les bioprocédés menées par le Ministère ont mené à l'octroi de 49 licences de commercialisation (ce qui représente une hausse par rapport à 29 licences en 2007-2008), démontrant ainsi la réussite de la mise en œuvre des technologies et de l'utilisation des variétés découlant des activités scientifiques du Ministère.

AAC a encouragé une plus grande participation des producteurs à la nouvelle industrie des biocombustibles en les aidant à diversifier leur base économique grâce à l'Initiative pour un investissement écoagricole dans les biocarburants (IIEB), et à des programmes, comme le programme pluriannuel Innovation en matière de bioproduits agricoles, Agri-débouchés et l'Initiative des marchés de biocarburants pour les producteurs.

En ce qui concerne le volet Renouveau de la présente activité de programme, les résultats du Sondage national sur le Renouveau 2007 montrent qu'un changement positif s'est produit au chapitre de la gestion agricole depuis 2004. Selon le sondage, les producteurs ont davantage eu recours à la formation, plus particulièrement dans les domaines de l'environnement et de la commercialisation. On note également une utilisation accrue de la formation sur tous les sujets liés à la gestion de l'entreprise. Les producteurs ont adopté de nouvelles technologies et intégré de nouvelles activités de gestion de l'entreprise, y compris une augmentation importante du mentorat. Les producteurs qui ont modifié leurs activités l'ont fait, en général, en se fondant sur des recherches et des analyses.

Les programmes de renouveau mis en œuvre aux termes de l'ancien Cadre stratégique pour l'agriculture étaient fondés sur les deux principaux volets suivants : (1) gestion de l'entreprise, 57 % des participants à l'Évaluation de l'exploitation D'après un exemple tiré du volet sur la gestion de l'entreprise, 57 % des participants à l'Évaluation de l'exploitation ont attribué ces résultats à une meilleure gestion agricole. En ce qui concerne le développement des compétences, 80 % des participants au Service canadien de développement des compétences en agriculture ont indiqué que le programme les a aidés à atteindre leur objectif le plus important (pour 60 % des personnes interrogées, l'objectif le plus important était d'ordre financier, 9 % cherchant un revenu d'appoint).

Dans le *Discours du Trône* de 2008, le gouvernement mentionnait que les progrès scientifiques et technologiques sont essentiels pour accroître la capacité concurrentielle de l'économie canadienne, et soulignait l'importance de travailler avec l'industrie à l'application du savoir-faire scientifique et technologique de pointe canadien en vue de créer de nouvelles solutions d'affaires.

Dans le cadre de l'activité de programme « Innovation et renouvellement », AAC a encouragé les investissements du secteur privé dans la nouvelle bioéconomie, favorisant ainsi l'augmentation du nombre d'emplois et offrant de meilleurs débouchés commerciaux pour les produits agricoles et non alimentaires canadiens.

Le programme Renouveau mis en œuvre aux termes de cette activité de programme a aidé tant les agriculteurs débutants que les agriculteurs établis à évaluer les circonstances de leur entreprise, à examiner les options qui s'offrent à eux, à acquérir des compétences et des ressources et à adopter des pratiques de gestion bénéfiques agricoles. Les Canadiens ont profité de ce programme puisqu'il a aidé à réduire la demande de soutien financier auprès des contribuables. Les producteurs ont utilisé les renseignements commerciaux plus intensivement en vue d'accroître la rentabilité de leur entreprise et d'investir dans des débouchés à valeur ajoutée, aidant du même coup à créer de nouvelles sources d'exportations pour le Canada. La sensibilisation à la sécurité à la ferme, une composante du programme Renouveau, pourrait réduire les coûts associés aux soins de santé : plus les gens sont informés, moins grands sont les risques d'accident à la ferme.

Analyse du rendement

Reconnu comme l'un des plus importants collaborateurs en matière de science et technologie au Canada, AAC a veillé à ce que ses investissements et ses efforts dans le domaine de la science et de l'innovation continuent d'être pertinents pour le secteur et l'ensemble des Canadiens. Le Ministère a appuyé l'innovation du secteur en renforçant sa capacité d'innovation tout au long de la chaîne de valeur agricole.

Le Programme de courtage et le Programme d'innovation en agriculture ont donné lieu à bon nombre de réalisations lors de leur dernière année d'existence. Voici quelques points saillants :

- élaboration d'un plan à l'échelle du secteur visant à harmoniser les investissements destinés à l'innovation actuels et futurs pour les nouveaux combustibles renouvelables;
- élaboration du *Plan de durabilité* du lin pour 2008-2011 visant à développer les débouchés de ce produit dans les domaines de la santé et du bien-être, de l'élevage et de la durabilité environnementale;
- avancement du secteur canadien des aliments fonctionnels et des produits de santé naturels grâce à la promotion de l'élaboration de grappes stratégiques, de l'investissement et du développement des marchés.

Le programme Science et innovation a continué d'appuyer la recherche dans les domaines les plus importants pour le secteur et les Canadiens. Grâce à l'évaluation externe et interne des propositions de recherche, le Ministère s'est assuré de maintenir l'excellence de la direction et de la gestion des efforts de recherche scientifique, et l'orientation sur les priorités du secteur et des Canadiens, comme l'énonce la *Stratégie de science et d'innovation* d'AAC (<http://www4.agr.gc.ca/AAC/display-afficher.do?id=1183758760632&lang=fra>). Ce processus d'évaluation a fait foi de l'appui du Ministère à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la prise de décisions transparente, de la rentabilité et de la responsabilité pour les résultats de la prestation de ses activités et services aux Canadiens.

Une liste des projets de recherche d'AAC se trouve sur le Web à l'adresse suivante : <http://www4.agr.gc.ca/AAC/display-afficher.do?id=120836623778&lang=fra>.

Activité de programme par résultat stratégique

Activité de programme 3.1 – Innovation et renouvellement				
Doter l'industrie de nouvelles compétences en affaires et en gestion, de bioproduits, de systèmes de production axés sur le savoir et de stratégies qui permettront de saisir les occasions et de gérer le changement.				
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net		Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	ETP prévus	ETP réels
465,2	708,2	677,0	2 013	2 091
		Écart		
		78		

* Équivalents temps plein

Résultats attendus	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Les agriculteurs et les familles d'agriculteurs atteignent leurs objectifs financiers.	Pourcentage des agriculteurs et familles d'agriculteurs qui atteignent leurs objectifs financiers.	50 % d'ici le 31 mars 2014	Objectif dépassé	57 % des participants à l'évaluation de l'exploitation agricole ont indiqué que le programme les a aidés à atteindre leurs objectifs financiers. 80 % des participants au Service canadien de développement des compétences en agriculture ont indiqué que le programme les a aidés à atteindre leur objectif le plus important (pour 60 % des personnes interrogées, leur objectif le plus important était d'ordre financier).
Le secteur agricole et agroalimentaire monte des stratégies sectorielles innovatrices axées sur le marché qui ont recours à la science pour transformer les produits en nouveaux produits à valeur ajoutée pour les transformateurs, les producteurs et les collectivités rurales, et en nouveaux produits des sciences de la vie pour les consommateurs.	Pourcentage d'accroissement du placement de capital de para-agricoles (biotechnologie et transformation avancée des aliments).	10 % d'ici le 31 mars 2014	Objectif atteint en grande partie	Les entreprises de bioproduits ont réuni des fonds totalisant 219 millions de dollars en 2006, principalement pour la recherche et le développement, la capacité de production et de fabrication ainsi que le marketing et la commercialisation. Les contributions provenaient principalement de placements privés, de subventions gouvernementales et du capital de risque canadien. (Source des données : Étude : Industrie des bioproduits, Statistique Canada : http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/090611/dq090611c-fra.htm) Grâce aux progrès réalisés en vue d'atteindre l'objectif de 5 ans fixé pour cette activité de programme, AAC atteint ou surpasse ses objectifs au niveau des sous-activités et des sous-sous-activités. Une description des progrès réalisés à des niveaux inférieurs se trouve à la section Analyse du rendement.

En 2008-2009, afin de faire avancer le dossier des enjeux environnementaux, AAC est venu en aide aux agriculteurs par des programmes qui permettent de déterminer les risques environnementaux et les possibilités connexes tout en favorisant la croissance de l'éthique de gérance continue en agriculture. Il les a aidés dans l'évaluation des risques agroenvironnementaux et la planification en fournissant de l'expertise, de l'information et des incitatifs pour stimuler l'adoption de pratiques d'agriculture durable au niveau de la ferme et du paysage agricole. AAC a étudié et conçu de nouvelles approches qui favorisent et soutiennent l'adoption de pratiques agricoles durables. Ces programmes ont également sensibilisé les agriculteurs et le secteur à la valeur économique des pratiques agricoles durables.

Leçons apprises

Afin de répondre aux demandes de la population et du marché concernant les enjeux environnementaux, AAC a misa sur ses réalisations du point de vue agroenvironnemental en continuant de travailler de concert avec d'autres ministères fédéraux et gouvernements provinciaux et territoriaux. Ensemble, les gouvernements aideront le secteur à passer d'une approche réactive fondée sur les enjeux à une approche proactive qui vise un meilleur rendement environnemental.

Le gouvernement du Canada et les Canadiens ont deux principales priorités environnementales : (1) eau propre et accessible; (2) atténuation des émissions de GES et adaptation aux changements climatiques. Les histoires de réussites du passé qui ont aidé le secteur à prendre de meilleures décisions relativement à la gestion des terres et de l'eau permettront d'éclairer les programmes et les activités en matière d'environnement d'AAC et d'établir des liens plus clairs entre la rentabilité du secteur et le rendement environnemental.

A l'avenir, AAC mettra à profit ces liens en continuant d'encourager l'adoption de pratiques de gestion bénéfiques en vue d'améliorer la gérance agroenvironnementale ainsi que les tendances associées aux indicateurs de la qualité de l'eau, de la qualité de l'air, de la qualité du sol et de la biodiversité. AAC renforcera sa capacité à mesurer l'impact national et régional qu'ont ses politiques et ses programmes sur le rendement environnemental, et poursuivra ses recherches en vue de comprendre l'interaction entre l'agriculture et l'environnement. Les programmes du Ministère auront pour objectif d'améliorer la capacité du secteur à prendre des décisions éclairées sur les priorités nouvelles et émergentes. Les ressources ministérielles seront axées sur l'amélioration constante de l'efficacité et de l'efficacité de la prestation de programmes, plus particulièrement en ce qui concerne la souplesse à l'échelle régionale.

Résultat stratégique 3 – Innovations propices à la croissance

La technologie et les connaissances de pointe sont essentielles de nos jours pour réussir sur le marché et pour faire face à l'environnement en évolution rapide dans lequel le secteur compétitif. Même si le Canada dispose d'une fondation et d'une capacité solides en matière d'innovation, il est nécessaire d'améliorer la transformation de ce savoir scientifique et technique en applications commerciales et en d'autres applications pratiques qui améliorent la rentabilité et la compétitivité du secteur.

A mesure que les activités agricoles deviennent de plus en plus axées sur le savoir, les producteurs doivent continuellement améliorer leurs capacités et leurs connaissances dans des secteurs allant de la gestion des ressources financières et humaines à la création de technologies, de pratiques et de produits novateurs. En acquérant de nouvelles aptitudes, en adoptant de nouvelles technologies et en maximisant les économies dans les opérations, les personnes qui vivent de l'agriculture et de l'agroalimentaire au Canada augmenteront leur chance de rentabilité.

AAC a relevé d'importants défis agroenvironnementaux au pays, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, la santé des sols et l'adaptation aux répercussions des changements climatiques et leur atténuation. Plus précisément, le Ministère a contribué à la capacité du Canada d'améliorer la qualité de l'air, de l'eau et des sols grâce à la vérification fondée sur des principes scientifiques de pratiques de gestion agroenvironnementale et grâce à l'entrichissement des connaissances sur les pratiques durables. En fournissant de nouveaux conseils et recommandations en vue de l'élaboration de politiques et de programmes agroenvironnementaux, le Ministère a aidé le secteur à mieux se positionner pour adopter des pratiques durables.

AAC a également aidé l'industrie à explorer de nouvelles venues économiques qui contribueront à un environnement plus propre et à des conditions de vie plus saines pour les Canadiens tout en permettant au secteur de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité. Par exemple, le Ministère a entrepris des recherches en vue d'étudier des options de politiques axées sur le marché qui sont liées à des biens et des services écologiques en agriculture (BSEA), comme l'enchère inversée et les droits d'émission négociables, qui pourraient potentiellement offrir des avantages aux agriculteurs s'ils acceptent en échange de mettre en œuvre des pratiques de gestion bénéfiques.

Analyse du rendement

Une analyse du rendement environnemental du secteur dans les principales régions agricoles du Canada révèle des tendances positives et d'autres à la baisse. Même si les tendances en matière de rendement agroenvironnemental variaient à l'échelle des grandes régions agricoles du pays, les quatre indicateurs agroenvironnementaux ont été classés dans les catégories « Moyen » ou « Bon » à l'échelle nationale. Ces indicateurs sont : (1) qualité du sol; (2) qualité de l'eau; (3) qualité de l'air; (4) biodiversité.

On note en effet des améliorations. Par exemple, la dégradation du sol constituait une préoccupation importante au début des années 80. Les recherches dans ce domaine ont été effectuées par AAC, et les résultats qui en ont découlé ont permis de promouvoir auprès des agriculteurs l'adoption de pratiques de gérance dans le paysage agricole. Ces pratiques de gérance ont été adoptées par un grand nombre de producteurs, et se sont traduites par une amélioration mesurable de la qualité du sol sur une période de plus de 25 ans. L'indicateur agroenvironnemental national de la qualité du sol est passé de la catégorie « Moyen » dans les années 80 à la catégorie « Bon » en 2001.*

On trouve dans le domaine de la qualité de l'air un autre exemple de réussite en matière d'atteinte des objectifs agroenvironnementaux. Selon les estimations, on compte une réduction de l'ordre de 4 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) entre 1981 et 2001.* Cette tendance est largement attribuable à un accroissement de la séquestration du carbone dans le sol lié à des pratiques agronomiques comme la réduction des jachères et le travail de conservation du sol.

Même si la qualité de l'air est classée dans la catégorie « Bon » dans l'échelle de rendement agroenvironnemental, la tendance à la détérioration associée à cet indicateur est attribuable à une augmentation du risque de contamination de l'eau en raison de la quantité plus élevée d'azote qui est ajoutée aux plantes cultivées sous forme d'engrais et de fumier. Parallèlement, la tendance à la détérioration liée à la biodiversité, même si le rendement agroenvironnemental de cet indicateur se classe dans la catégorie « Moyen », est attribuable à un changement au chapitre de l'utilisation des terres : on délaisse les pâturages et les terres naturelles au profit d'une production plus intense.

Dans le but d'atténuer les signes de détérioration de la qualité de l'eau et de la biodiversité, AAC a offert une aide technique et financière pour appuyer l'adoption de pratiques de gestion bénéfiques par les exploitants agricoles et les gestionnaires de terres qui comprennent les pratiques suivantes : planification de la gestion des éléments nutritifs, amélioration de l'entreposage et de la manutention du fumier, contrôle des eaux de ruissellement des fermes, gestion des puits, amélioration de la santé des zones riveraines et des écosystèmes agricoles et établissement de prise-vent.

* Le prochain Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale est prévu à l'automne 2009; il contiendra des données qui remontent jusqu'à 2006.

Résultat stratégique 2 – Santé de l’environnement

Les agriculteurs et l'ensemble du secteur agroalimentaire, les gouvernements, les organismes voués à la protection de l'environnement et tous les Canadiens cherchent à créer des ressources durables pour garantir à la fois un secteur dynamique du point de vue économique et un environnement en santé.

En 2008-2009, AAC a travaillé de concert avec ses partenaires à l'atteinte des objectifs suivants : meilleure conservation de l'air, de l'eau, des sols et de la biodiversité grâce à l'adoption, dans le secteur agricole et agroalimentaire, de pratiques de gestion environnementale; amélioration des écosystèmes grâce à l'enrichissement des connaissances scientifiques; conseils et recommandations formulés à l'intention des décideurs canadiens et internationaux en vue de l'élaboration de politiques et de programmes agroenvironnementaux.

Activité de programme par résultat stratégique

Activité de programme 2.1 – Environnement				
Aider le secteur agricole et agroalimentaire à respecter l'environnement en préservant la qualité et la disponibilité des ressources pour les générations d'aujourd'hui et de demain.				
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net		Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	ETP prévus	ETP réels
389,2	382,4	331,6	1 940	1 845
		Écart		
		(95)		

* Équivalents temps plein

Résultats attendus	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Réduire les risques environnementaux qui découlent du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, veiller à la durabilité de l'environnement du secteur en appui des politiques canadiennes en matière d'environnement.	Amélioration des quatre indicateurs agro-environnementaux : 1) qualité du sol 2) qualité de l'eau 3) qualité de l'air 4) biodiversité Nota : Échelle des indicateurs 0-20 = Inacceptable 21-40 = Mauvais 41-60 = Moyen 61-80 = Bon 81-100 = Souhaitable	Chacun des quatre indicateurs ayant une tendance à l'amélioration d'ici le 31 mars 2014.	Objectif atteint dans une certaine mesure	Les indicateurs de la qualité du sol, de la qualité de l'eau et de la qualité de l'air étaient classés dans la catégorie « Bon ». L'indicateur de la qualité du sol avait tendance à s'améliorer alors que celui de la qualité de l'air est demeuré stable. L'indicateur de la qualité de l'eau a montré des signes de détérioration. L'indicateur de la biodiversité se classait dans la catégorie « Moyen », et montrait des signes de détérioration. Nota : Les données susmentionnées sont fondées sur des données recueillies en 2001 et publiées en 2005 dans l'agriculture et l'environnement durable au Canada : Série sur les indicateurs agroenvironnementaux – Rapport n° 2, qui se trouve à l'adresse suivante : http://www4.agr.gc.ca/AAC-AAC/display-officher.do?id=1181580371933&lang=fra .

Avantages pour les Canadiens

Dans le *Discours du Trône* prononcé en novembre 2008, le gouvernement fédéral a souligné qu'aucune prospérité économique durable n'est possible au Canada sans un environnement sain et qu'aucun progrès ne saurait être possible sur le plan environnemental sans une économie en santé. Le gouvernement a réitéré son engagement à prendre les mesures qui s'imposent face aux changements climatiques, à protéger les ressources en eau et à promouvoir la protection de l'environnement en général. Les travaux réalisés dans le cadre de cette activité de programme lui ont permis de respecter son engagement à un environnement plus propre et plus sain pour les Canadiens.

Leçons apprises

Au cours de l'été et de l'automne 2008, le CNPA a consulté ses partenaires et les intervenants de l'industrie pour connaître leur point de vue sur son rendement ainsi que sur ses orientations stratégiques futures. Deux messages sont ressortis de ces consultations : il est nécessaire d'améliorer la collaboration, la communication, la coopération et la coordination; il est nécessaire que le CNPA soit plus proactif et engagé afin de mieux aider les offices nationaux à gérer le système et qu'il agisse comme un organisme expert, neutre et impartial en fournissant les informations appropriées nécessaires à la résolution des différends avant que les positions ne deviennent immuables.

Dans cette perspective, le CNPA a établi six priorités stratégiques pour les trois prochaines années : améliorer la gouvernance et la prise de décisions au sein du CNPA; améliorer la base de connaissances du CNPA et améliorer sa capacité d'offrir de l'expertise pour influencer les solutions; améliorer les interactions avec les intervenants et les gouvernements provinciaux; améliorer les mécanismes et l'efficacité du règlement des différends; rédiger et diffuser de l'information sur les offices de promotion et de recherche; améliorer les communications.

Analyse du rendement

Les variations de l'IPC pour le poulet et les œufs étaient très similaires à celles de l'ensemble des aliments et suivaient une tendance à la hausse, alors que l'IPC pour le dindon a légèrement diminué, faisant des produits du dindon des aliments relativement plus abordables en général. Ces résultats concordent avec les tendances observées au cours des cinq dernières années, où l'IPC pour le dindon demeurerait sous celui pour le poulet et pour les œufs, ainsi que sous l'IPC pour l'ensemble des aliments. En outre, la part du marché des producteurs canadiens de poulet, d'œufs, d'œufs d'incubation et de dindon est demeurée stable au-dessus de la cible établie de 80 %.

Les systèmes nationaux de gestion de l'offre ont été mis sur pied pour mettre fin à la volatilité des prix et à l'incertitude quant à leur revenu dans laquelle naagent les producteurs de certains biens. En 2008-2009, le Conseil national des produits agricoles (CNPA) a continué de financer et de superviser les activités des offices nationaux de commercialisation ou de promotion et de recherche, qui ne sont pas assujettis à la *Loi sur la concurrence*, en vue de faire en sorte que le système de gestion de l'offre visant la volaille et les œufs ainsi que le système de contrôle des approvisionnement de bœuf fonctionnent dans l'intérêt des intervenants, soit des producteurs aux consommateurs.

Avantages pour les Canadiens

Résultats escomptés	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Faire en sorte que le système de gestion de l'offre visant la volaille et les œufs ainsi que le système de contrôle des approvisionnement de bœuf fonctionnent dans l'intérêt des intervenants, soit des producteurs aux consommateurs.	Pourcentage de la part du marché : les producteurs maintiennent leur part relative du marché canadien pour le poulet, les œufs, les œufs d'incubation et les poussins, et le dindon.	80 % d'ici le 31 mars 2009	Objectif dépassé	Poulet : 81,4 % Œufs : 95,4 % Œufs d'incubation : 82,6 % Dindon : 95,2 %
Les fluctuations des prix à la consommation pour les produits réglementés correspondent à celles des autres produits agricoles non réglementés.	L'indice des prix à la consommation (IPC) pour les produits réglementés correspond à celui des autres produits agricoles non réglementés ainsi qu'aux tendances historiques pertinentes.	Atteint tous les objectifs	Étant donné que les consommateurs n'achètent pas d'œufs d'incubation, l'IPC ne s'applique pas.	

Analyse du rendement

En 2008-2009, la valeur des exportations de produits agricoles, agroalimentaires et de produits de la mer canadiens a augmenté de 21,2 % par rapport à 2007. Cette forte hausse de la valeur des exportations était attribuable aux prix extrêmement élevés du blé et de l'orge pour la première moitié de 2008 et à l'importante augmentation (quantité et valeur) des exportations de canola, d'orge et d'avoine. Les prix élevés ont chuté pour atteindre un plateau beaucoup plus bas au début de 2009 en raison de la crise économique mondiale et d'autres événements.

En 2008, le nombre de pays où le Canada a exporté pour plus de 100 millions de dollars de produits agricoles, de produits agroalimentaires et de produits de la mer s'élevait à 44, ce qui représente une augmentation de 10 % par rapport à 2007 où l'on comptait 40 marchés. Le nombre de pays où le Canada a exporté pour plus de 50 millions de dollars de produits s'élevait à 51 en 2008, ce qui représente une augmentation de 6,3 % par rapport à 48 marchés l'année précédente. On s'attend à ce que la tendance se maintienne à mesure que le Canada diversifie ces exportations.

Les expéditions manufacturières d'aliments et de boissons (c.-à-d. le total des ventes réalisées par les fabricants de produits fabriqués au Canada) étaient évaluées à 87,3 milliards de dollars en 2008, soit une hausse de 4,8 % (ou 4 milliards de dollars) par rapport à 2007. La croissance prononcée des ventes de produits à base de mouture de céréales et de graines oléagineuses, en hausse de 30 % principalement en raison de l'augmentation des prix, représentait près de la moitié de la croissance totale des ventes de l'industrie des aliments et boissons. En termes réels, si l'on ne tient pas compte des conséquences liées à la fluctuation des prix, la valeur des expéditions s'est accrue de 333 millions de dollars (en dollars de 1997 – valeur de base établie pour comparer le rendement). La véritable valeur des extrants des fabricants d'aliments et boissons n'a relativement pas bougé en 2008 en raison de plusieurs facteurs, notamment l'appréciation du dollar canadien, la hausse des prix des intrants, la concurrence de plus en plus forte de pays à bas prix de revient (comme la Chine) et la récession mondiale.

En 2008-2009, le Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation (PICA) a continué de financer les activités déployées par l'industrie en vue d'améliorer l'expansion du marché international et de permettre au Canada d'être reconnu en tant que chef de file en matière d'approvisionnement de produits agricoles et agroalimentaires, de boissons et de produits de la mer sains, novateurs et de qualité supérieure. Le PICA a octroyé plus de 22,8 millions de dollars à l'industrie pour l'aider à réaliser ses activités, dont 17,5 millions de dollars sont allés à des stratégies internationales à long terme et 5,3 millions de dollars à des projets réalisés par 47 associations du secteur.

Leçons apprises

Les efforts déployés pour diversifier et percer les marchés étrangers ont grandement profité aux Canadiens, comme le montre l'augmentation de la valeur des exportations depuis les quelques dernières années. Les initiatives et les programmes devraient être poursuivis, comme la négociation d'accords de libre-échange bilatéraux et régionaux, l'accès aux marchés, la défense des intérêts, la résolution des différends commerciaux et la promotion des exportations.

Activité de programme 1.4 – Conseil national des produits agricoles					
Superviser les offices nationaux de gestion de l'offre qui œuvrent dans le secteur de la volaille et des œufs ainsi que les offices nationaux de promotion et de recherche afin de veiller à ce que le système fonctionne dans l'intérêt de tous les intervenants, du producteur au consommateur.					
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net			Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	ETP prévus	ETP réels	Écart
5,3	6,2	6,1	30	37	7

* Équivalents temps plein

Leçons apprises

Le développement de *Cultivons l'avenir* a permis de jeter la base pour l'intégration aux programmes des initiatives sur la salubrité des aliments, la biosécurité et la traçabilité. Les consultations auprès des provinces, des territoires et des intervenants du secteur et les vastes discussions tenues à l'intérieur du Ministère ont été des éléments essentiels dans la stratégie de développement des nouveaux programmes. L'un des objectifs d'intégration a été l'harmonisation et la simplification des programmes afin de leur donner la flexibilité réclamée par la clientèle. Les nouveaux programmes fourniront au secteur l'aide et la souplesse qu'il lui faut pour le développement de systèmes globaux coordonnés qui permettront de mieux répondre aux exigences des marchés et aux demandes des consommateurs pour les années futures.

Activité de programme 1.3 – Marchés et international					
Accroître les occasions du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire à l'échelle internationale					
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net			Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	EPT prévus	ETP réels	Écart
127,7	122,8	111,1	671	624	(47)

* Équivalents temps plein

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Un secteur concurrentiel ayant les attributs qu'il lui faut pour se positionner stratégiquement dans le but d'exploiter les nouvelles possibilités du marché, et de se repositionner afin d'atténuer les risques sans cesse changeants du marché	Augmentation de la valeur des envois intérieurs dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire (incluant les produits de la mer) et des boissons	Augmentation de 5 % d'ici le 31 mars 2013	Objectif atteint en grande partie	Les envois intérieurs d'aliments et de boissons ont augmenté de 4 C\$ (dollars courants) en 2008-2009, en hausse de 4,8 % par rapport à 2007-2008, pour un total de 87,3 C\$. Cependant, en dollars réels (1997 a été établi comme étant l'année de référence pour la comparaison des rendements), la valeur des envois a augmenté de 333 M\$. Le Canada a augmenté le nombre de pays vers lesquels il exporte chaque année pour 50 M\$ de produits agricoles, de produits agroalimentaires et de produits de la mer. Le nombre de pays a augmenté pour passer de 48, en 2007, à 51, en 2008, ce qui représente une augmentation de 6,3 %.
L'accès aux marchés d'exportation est maintenu et élargi	Augmentation du nombre de marchés sur lesquels le Canada exporte pour plus de 50 M\$ en produits agroalimentaires et en produits de la mer	5 % d'ici le 31 mars 2013	Objectif dépassé	Le Canada a augmenté le nombre de produits agroalimentaires, de produits agroalimentaires et de produits de la mer exportés pour plus de 100 M\$ dans 44 pays en 2008, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2007.
	Nombre de marchés maintenus à un niveau d'exportation de 100 M\$ ou plus	32 d'ici le 31 mars 2013	Objectif dépassé	Le Canada a exporté pour plus de 100 M\$ de produits agroalimentaires, de produits agroalimentaires et de produits de la mer

Avantages pour les Canadiens

Avec un volume considérable de ventes à la consommation de produits agricoles et agroalimentaires canadiens et un volume sans précédent d'exportations de produits agricoles, de produits agroalimentaires et de produits de la mer, évaluées respectivement à 147,6 milliards de dollars et 42,8 milliards de dollars pour 2008, le Canada se doit absolument de renforcer son image de marque ainsi que d'améliorer l'accès aux marchés pour ce secteur important. En effet, le Canada est le quatrième exportateur mondial de produits agroalimentaires et de produits de la mer. Les exportations créent des emplois au Canada, augmentent les revenus des recettes monétaires agricoles, contribuent au renforcement de la compétitivité du secteur canadien de l'agroalimentaire et stimulent l'innovation.

Avantages pour les Canadiens

Des pratiques, des outils et des systèmes de salubrité et de qualité des aliments reconnus par le gouvernement et fondés sur des principes scientifiques, à tous les échelons de la chaîne de valeur, ont aidé à empêcher la propagation de maladies animales et végétales. Ainsi, il y a eu au Canada non seulement une réduction des pertes économiques associées aux interventions lors des flambées de maladie, mais une augmentation de la confiance des consommateurs, tant au pays qu'à l'étranger, qui s'est traduite par l'élargissement de l'accès aux marchés et par la croissance du secteur.

Analyse du rendement

La mise en œuvre des pratiques de salubrité à la ferme est incluse dans l'Enquête financière sur les fermes de 2009. Les résultats de l'enquête devraient être connus au début de 2010. La cible de 65 % avait été réduite à 55 % dans le *Cadre de mesure du rendement 2009-2010* d'AAC. Cet ajustement témoigne de l'intention générale du secteur des grains de ne pas procéder à la mise en œuvre extensive de pratiques de salubrité des aliments à la ferme, sauf s'il lui faut répondre à la demande des marchés.

Seule la première année de travail a été achevée pour la réalisation de l'objectif quinquennal, donné au tableau de réalisations pour cette activité de programme, en ce qui a trait à l'innovation. Bien qu'il n'existe à ce point aucune mesure ferme de rendement pour l'activité de programme elle-même, l'avancement du travail se voit par les réalisations aux niveaux inférieurs du cadre de rendement global. Certaines de ces réalisations sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

Les pratiques de salubrité des aliments fondées sur des principes scientifiques sont essentielles pour empêcher la propagation de maladies animales et végétales. En 2008-2009, AAC a fourni 16,3 millions de dollars aux associations nationales de l'industrie sans but lucratif et aux provinces pour élaborer des pratiques de salubrité des aliments à la ferme et à l'extérieur de la ferme reconnues par les gouvernements dans les systèmes complexes de production intégrée, de transformation, d'emballage et de distribution. Ces pratiques en matière de salubrité des aliments limitent la propagation des maladies d'origine alimentaire et des contaminations. Elles réduisent les conséquences économiques, environnementales et sociales connexes et aident à maintenir la confiance dans les aliments canadiens, tant au pays qu'à l'étranger, ce qui se traduira par un maintien et un renforcement de l'accès aux marchés et de la croissance de l'industrie.

En 2008-2009, 21 producteurs et associations agroalimentaires sans but lucratif ont reçu 8,2 millions de dollars pour l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes nationaux de salubrité des aliments. De plus, AAC a remis à sept provinces participantes 8,1 millions de dollars pour la mise en œuvre de pratiques relatives à la salubrité des aliments dans plus de 330 usines de transformation des aliments non agréées par le gouvernement fédéral et donne plus de 400 séminaires sur la salubrité des aliments.

Pour ce qui est de ses activités scientifiques, AAC a continué son travail dans le domaine de la salubrité et de la qualité des aliments. Les scientifiques du Ministère ont contribué à l'accumulation de connaissances dans ce domaine par la publication de 400 articles scientifiques dans des revues arbitrées. En outre, les résultats de recherches d'AAC dans le domaine de la salubrité et de la qualité des aliments et de la santé et du mieux-être humain ont permis le dépôt de huit licences ou brevets de commercialisation (quatre de plus que pour l'exercice 2007-2008), ce qui témoigne de la grande utilisation des technologies et des variétés résultant des travaux scientifiques effectués au Ministère.

En outre, les chercheurs d'AAC ont découvert des bactéries vivant dans les intestins de poulet, et des sols pouvant neutraliser les effets toxiques causés par un champignon commun des céréales. Ces découvertes ouvrent la voie à l'établissement de stratégies novatrices d'atténuation des risques qui devraient permettre d'atténuer le risque d'une contamination toxique des aliments destinés à la consommation humaine et des aliments du bétail. En outre, un projet réalisé conjointement avec Santé Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence de la santé publique du Canada a permis de découvrir une information importante sur la manière dont la laitue et d'autres légumes ont été contaminés par la bactérie *E. coli* O157:H7 lors de la production et de la manipulation après récolte. Comprendre ces mécanismes de contamination est une étape importante pour l'amélioration des procédures de salubrité alimentaire.

Leçons apprises

Une composante clé de la culture d'amélioration de la qualité des services est l'évaluation du degré de satisfaction de la clientèle. Les résultats du Sondage national d'AAC sur la satisfaction de la clientèle, qui s'est terminé en mars 2009, aideront le Ministère à établir ses objectifs en matière de prestation de services.

Fidèle à son engagement d'améliorer le service à la clientèle, AAC fait désormais, pour le programme Agri-stabilité, le suivi des demandes traitées conformément aux normes de service établies, et rend publique la proportion de ces demandes. Cette information est donnée à la page Web : <http://www4.agr.gc.ca/AAC/AAC/display-afficher.do?id=1225302896308&lang=fra>.

Activité de programme 1.2 – Salubrité et qualité des aliments				
Réduire au minimum les risques pour la santé humaine liés aux aliments et les répercussions de ces risques, accroître la confiance des consommateurs et améliorer la capacité du secteur de respecter les exigences du marché en ce qui a trait aux produits alimentaires, et fournir des débouchés grâce à la valeur ajoutée en adoptant des systèmes de salubrité, de qualité et de traçabilité des aliments.				
Ressources financières 2008-2009 (ETP*)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	ETP prévus	ETP réels
97,2	106,2	75,9	585	503
(82)				

* Équivalents temps plein

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Protéger la santé des Canadiens en améliorant les processus et les pratiques agricoles visant à accroître la salubrité alimentaire	Proportion des producteurs utilisant des pratiques améliorées de salubrité alimentaire	65 % d'ici le 31 mars 2010	Objectif atteint en grande partie	Les producteurs mettent en œuvre et adoptent des pratiques de salubrité alimentaire par le biais de projets de développement et de mise en œuvre de systèmes de salubrité à la ferme financés par AAC. Les résultats exacts seront connus quand les résultats du sondage de Statistique Canada seront disponibles en 2010.
Accroître la disponibilité de produits nutritifs de haute qualité offerts aux consommateurs.	Augmentation en dollars des ventes/recettes pour les aliments fonctionnels et les nutraceutiques	Au plus tard le 31 mars 2014 (Le pourcentage d'augmentation pour la cible n'a pas encore été fixé. Il le sera au plus tard le 31 mars 2010.)	Objectif atteint en grande partie	<p>Selon les renseignements disponibles les plus récents, les entreprises dont les activités se rapportent aux nutraceutiques ont rapporté quelque 2,9 C\$ de ventes pour 2004. Cette somme représente à peu près 10 % des recettes provenant de toutes les sources. (Source de données : Bulletin de l'analyse en innovation, volume 8, no 3, décembre 2006)</p> <p>Objectif atteint en grande partie</p> <p>Bien qu'il n'y ait encore aucune donnée sur le précédent exercice pour mesurer le rendement au niveau de l'activité de programme, on sait qu'AAC atteint ou dépasse ses objectifs aux niveaux des sous-activités de programmes et des sous-sous-activités de programmes. Voir l'Analyse de description du progrès à ces niveaux inférieurs.</p>

Avantages pour les Canadiens

L'activité agricole est le pilier du secteur canadien de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels qui, en 2008, employait 12,6 % de la main-d'œuvre canadienne et fournissait 8 % du produit intérieur brut (PIB). Les programmes de GRE aident à faire en sorte que le secteur soit viable et concurrentiel pour le long terme par le renforcement de la capacité des agriculteurs à gérer les risques financiers. Cela se fait par les moyens suivants :

- stabilisation des revenus des producteurs dérivés de leurs opérations;
- renforcement de la capacité d'intervenir, d'atténuer les répercussions et de reprendre les activités après la survenance d'incidents liés à la production;
- réduction des répercussions économiques des catastrophes et fourniture d'outils d'ajustement et de reprise après ces catastrophes;
- augmentation de la rentabilité;
- mise en place de nouveaux programmes de GRE qui se prêtent à un concours bancaire, qui sont adaptés aux besoins des producteurs et dont les résultats sont prévisibles.

Analyse du rendement

Le PCSRA et le Programme d'assurance-production étaient les deux principaux programmes de GRE du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA).

Pour le PCSRA, l'information sur le rendement fournie ici porte sur l'exercice 2006, le dernier exercice pour lequel les données sont disponibles. Le nombre de participants au programme a diminué de 136 000 en 2003 à environ 120 000 en 2006. Toutefois, la proportion de participation au programme était toujours considérable, avec 52 % des producteurs canadiens qui y ont participé, représentant 66 % du total des revenus de marché de toutes les exploitations agricoles au Canada.

Le Programme d'assurance-production est toujours une composante clé des programmes de GRE étant donné qu'il couvre la plupart des cultures commerciales de toutes les provinces (à peu près 95 % de la valeur de toutes les cultures produites au Canada sont assurables). Plus particulièrement, en 2008-2009, de 60 à 68 % de la valeur des cultures et de 50 à 55 % des agriculteurs canadiens étaient assurés.

Afin qu'il soit possible de répondre aux demandes des producteurs concernant les programmes de GRE du CSA, de nouveaux programmes de GRE (Agri-stabilité, Agri-protection, Agri-investissement et Agri-reliance) ont été mis à la disposition des producteurs avec le cadre stratégique *Cultivons l'avenir* à partir de l'exercice 2008-2009.

Agri-stabilité, le nouveau programme de stabilisation du revenu fondé sur la marge, compte plusieurs améliorations par rapport au L'SRA, telles que des critères élargis pour la couverture de la marge négative, des paiements anticipés ciblés pour un versement rapide en cas de catastrophe et une meilleure méthode d'évaluation des stocks, ainsi que des formulaires simplifiés et une prestation de services améliorée. Agri-investissement permet aux producteurs de gérer eux-mêmes, avec des comptes d'épargne producteur-gouvernement, la première tranche de 15 % de leur baisse de marge pour une campagne agricole, ainsi que de faire des investissements dans le but d'atténuer les risques à la ferme ou d'accroître leur revenu agricole. Agri-reliance est un cadre qui permet aux gouvernements d'intervenir conjointement dans des situations de catastrophe (maladies, conditions météorologiques) par la fourniture immédiate d'une aide ciblée. Agri-reliance permet d'aider les producteurs touchés à reprendre leurs activités d'affaires et à prendre des mesures en vue d'atténuer au plus tôt les répercussions d'une catastrophe. Le programme permet en outre aux gouvernements de voir rapidement s'il leur faut fournir une aide qui s'ajouterait aux programmes existants. Plus flexibles, les programmes de GRE sont mieux adaptés aux besoins des producteurs et ils se prêtent mieux à un concours bancaire, et leurs résultats sont plus prévisibles. On s'attend à ce que les producteurs participent aux programmes de GRE en plus grand nombre et à ce que leur capacité d'atténuer les risques de l'entreprise soit renforcée.

Pour obtenir plus d'information sur les nouveaux programmes de GRE, il faut consulter la page Web suivante : <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-affichage.do?id=1200408916804&lang=fra>.

Résultat stratégique 1 – Sécurité du système alimentaire

Avec l'obtention en 2008-2009 du résultat stratégique Sécurité du système alimentaire, AAC visait à s'assurer que le secteur agricole et agroalimentaire canadien continuerait à produire, à transformer et à distribuer des aliments sûrs et fiables. Pour ce faire, le Ministère travaille régulièrement en collaboration et de façon coordonnée avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et d'autres partenaires fédéraux.

L'approche adoptée par le Ministère pour assurer la sécurité du système alimentaire est de faire en sorte que les agriculteurs et les producteurs d'aliments disposent des outils qu'il leur faut pour gérer les risques de l'entreprise. En outre, le Ministère a aidé à maintenir et à faire s'accroître la confiance des consommateurs pour ce qui est de la salubrité et de la qualité des produits agricoles et agroalimentaires du Canada en aidant le secteur à élaborer et à mettre en œuvre des systèmes de salubrité des aliments. Le Ministère a également contribué au soutien et au développement des marchés mondiaux en trouvant des débouchés tout en maintenant et en l'élargissant l'accès à ces marchés.

Analyse des activités de programmes par résultat stratégique

Activité de programme 1.1 – Gestion des risques de l'entreprise				
Accroître la capacité des producteurs de gérer les risques et augmenter la viabilité et la rentabilité du secteur				
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars) – Net		Ressources humaines 2008-2009 (ETP*)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	EPT prévus	ETP réels
2 080,3	1 411,2	1 362,2	1 295	1 114
		Écart		
		(181)		

* Équivalents temps plein

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Capacité accrue des producteurs de gérer les risques de l'entreprise	Les producteurs ont accès aux outils, aux connaissances et aux débouchés pour gérer les risques de l'entreprise	70 % des producteurs représentant 80 % des recettes agricoles participent aux programmes de CRÉ d'ici le 31 mars 2009	Objectif atteint en grande partie	Les producteurs canadiens ont participé dans une proportion de 52 % au Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRA) en 2006 (66 % des revenus de marché). De 65 à 70 % des acres cultivés sont assurés; de 50 à 55 % des agriculteurs canadiens sont assurés. De nouveaux programmes de CRÉ ont été introduits.

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif			
	2006-2007	2007-2008	Budget principal	2008-2009
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	des dépenses ¹	Dépenses réelles ²
(1)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Projets de politiques agricoles	1,7	4,7	-
(1)	Honoraires – Agence de recouvrement	0,0	0,0	-
(1)	Contributions à l'appui du Programme Agri-investissement pour l'élément de coûts de production	-	-	100,0
(1)	Subventions aux offices établis conformément à la loi sur les offices des produits agricoles	-	-	0,2
(1)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Assurance-production	343,1	416,4	-
(1)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Programme canadien de stabilisation du revenu agricole	933,3	377,3	-
(1)	Paielements de contributions pour le Programme de démarrage d'Agri-investissement	-	95,8	-
(1)	Paielements de subventions pour le Programme d'aide aux éleveurs de bétail victimes de la sécheresse	-	4,4	-
(1)	Paielements de subventions pour le Programme d'aide en cas de catastrophe causée par le nematode doré	1,0	0,5	-
(1)	Contributions à l'appui de l'indemnité pour coûts de production	-	44,7	(0,0)
(1)	Contributions à la transition aux futurs programmes de gestion des risques	(0,6)	(0,3)	(0,0)
(1)	Paielements de contributions par catégorie pour le repositionnement de l'industrie canadienne du boeuf et de l'élevage bovin	(0,0)	(8,9)	(0,0)
(1)	Paielements de contributions par catégorie pour le Programme d'aide transitoire à l'industrie	(1,6)	(0,1)	(0,1)
(1)	Paielements de contributions par catégorie pour le Programme de revenu agricole	(1,3)	(4,7)	(0,2)
(1)	Paielements de subventions par catégorie pour le Programme d'aide transitoire à l'industrie	(2,6)	(0,2)	(0,3)
(1)	Paielements de subventions par catégorie pour le Programme de revenu agricole	(2,8)	(1,0)	(0,3)
(1)	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du parti mutuel de revenu agricole	(0,8)	(0,9)	(0,8)
(1)	Contributions pour la gestion des risques agricoles – Gestion des risques de l'entreprise du Programme des avances de crédit primaires	(1,7)	8,9	(1,9)
(1)	Subventions à l'appui du Programme de paielements relatifs aux céréales et oléagineux	(0,1)	(0,0)	(2,1)
(1)	Programme de redressement de l'encéphalopathie spongiforme bovine	(2,3)	(1,0)	(2,1)
(1)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Programmes provinciaux	(1,9)	(0,0)	(6,9)
(1)	Paielements de subventions pour le Programme de démarrage d'Agri-investissement	-	484,4	(9,1)
TOTAL POUR LE MINISTÈRE				

L'écart entre les dépenses réelles prévues pour 2007-2008 et pour 2008-2009 est principalement attribuable aux fonds prévus dans le Budget 2007 et reçus en 2007-2008 pour les programmes de paielements au titre des coûts de production et pour le programme de démarrage d'Agri-investissement (programmes d'un an).

1 Les chiffres du Budget principal des dépenses sont tels que rapportés dans le Budget principal des dépenses 2008-2009.

2 Les chiffres des dépenses réelles représentent les dépenses réelles engagées au cours de l'exercice 2008-2009, telles que déclarées dans les Comptes publics de 2008-2009. Dans certains cas, les montants autorisés non dépenses peuvent être reportés sur les exercices ultérieurs.

Les montants ont été arrondis. Les valeurs inférieures à un million de dollars sont indiquées par 0,0. En raison de l'arrondissement, il est possible que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués.

Le tableau suivant présente les postes et législatifs tels qu'ils sont présentés dans le Budget principal des dépenses d'AAC.

Le tableau suivant présente les postes et législatifs tels qu'ils sont présentés dans le Budget principal des dépenses d'AAC.

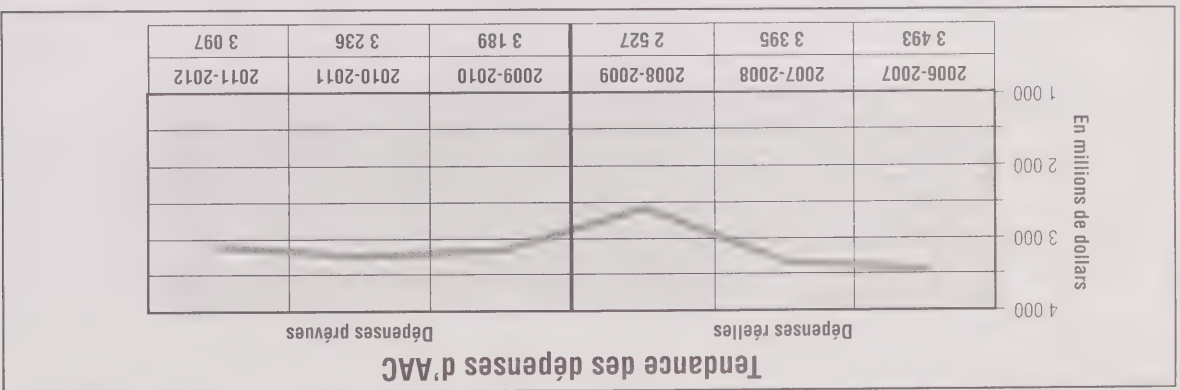
[illegible]

Suite à la page 16

Profil des dépenses

Les dépenses ministérielles d'AAC varient d'une année à l'autre selon les circonstances avec lesquelles l'industrie agricole et agroalimentaire doit composer. Les programmes d'AAC tiennent compte directement de facteurs liés à l'industrie et à l'économie qui affectent cette composante essentielle de notre économie, qui doit être soutenue en conséquence. La plupart des programmes d'AAC sont prévus par la loi, à savoir les programmes approuvés par le Parlement par le biais de lois habilitantes. Par conséquent, les paiements connexes fluctuent en fonction des demandes et des besoins des agriculteurs.

La figure ci-après illustre la tendance des dépenses d'AAC de 2006-2007 à 2011-2012.



Pendant la période de 2006-2007 à 2011-2012, les dépenses réelles et les dépenses prévues varient d'un maximum de 3,5 milliards de dollars (2006-2007) à un minimum de 2,5 milliards de dollars (2008-2009).

Le total des dépenses engagées par AAC en 2006-2007 est relativement plus élevé que celui d'autres exercices. Cela découle principalement de l'annonce dans le Budget fédéral 2006 du montant de 1,5 milliard de dollars visant à aider les agriculteurs pendant la période de transition vers des programmes plus efficaces en matière de stabilisation des revenus agricoles. Ce montant comprend un financement de 900 millions de dollars pour l'Initiative de transition du PCSCA pour l'évaluation des stocks.

Pour 2007-2008, les dépenses comprennent le financement de 1 milliard de dollars prévu dans le Budget 2007 pour le Programme de paiement au titre des coûts de production et le Programme de démarrage d'Agri-investissement (programmes d'un an). En raison de ce financement ponctuel en 2007-2008, les dépenses réelles de 2008-2009 sont relativement faibles. De plus, une réduction des dépenses en 2008-2009 pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise reflète une forte augmentation des recettes des productions végétales, principalement dans le secteur des céréales et des oléagineux pour 2008 par rapport à 2007. Il s'agissait d'une année de transition, étant donné que le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA), d'une durée de cinq ans, tirait à sa fin, et que l'on mettait en place le nouveau cadre stratégique *Cultivons l'avenir*.

Les nouveaux programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE) ont été mis en place, et d'autres programmes non liés à la CRE ont été adaptés ou remplacés pour qu'ils répondent à l'évolution des demandes du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Les dépenses prévues pour les exercices 2009-2010 à 2011-2012 comprennent les dépenses liées aux nouvelles initiatives de *Cultivons l'avenir*.

Remarques

- Le montant des dépenses réelles correspond aux dépenses qui ont été engagées pendant un exercice donné, tel qu'il est indiqué dans les Comptes publics, moins les revenus non déductibles, qui comprennent notamment les remboursements de dépenses des exercices précédents, le produit des ventes de biens de l'État, les privilèges, les licences et les permis.
- Les dépenses prévues tiennent compte des fonds déjà incorporés dans les niveaux de référence du Ministère ainsi que des montants qui doivent être autorisés par le processus financier du gouvernement pour les années à venir, mais qui n'ont pas encore été incorporés dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses prévues n'ont pas été ajustées en fonction des nouvelles données du Budget 2009, notamment les gains en efficacité déterminés dans le cadre de l'examen stratégique et les nouveaux fonds pour le programme Agri-Ex-ite et le programme destiné aux abattoirs. Le Budget supplémentaire des dépenses 2009-2010 comprendra de plus amples renseignements.
- Les montants des dépenses réelles et des dépenses prévues excluent les services reçus à titre gracieux.

Analyse des risques

La production agricole comporte certains risques. Comme l'indique le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009, ces risques affectant la production comprennent les catastrophes liées aux conditions climatiques, les changements climatiques, les ravageurs et les maladies. Par exemple, les agriculteurs et les grands éleveurs du Sud-Ouest de la Saskatchewan ont encore été grandement affectés par la sécheresse au cours de la dernière année. AAC est intervenu en annonçant une aide financière fédérale de 17 millions de dollars offerte dans le cadre du nouveau programme Agri-relance.

Le secteur doit également composer avec des risques liés aux conditions du marché et du commerce. En 2008-2009, le Ministère a fait valoir à plusieurs reprises son inquiétude à l'égard des dispositions prises par les États-Unis pour la mention obligatoire du pays d'origine sur l'étiquette (COOL) et des répercussions négatives de cette initiative sur le secteur des produits agricoles et agroalimentaires. En décembre 2008, le Canada a demandé la tenue de séances de consultation officielles avec les États-Unis dans le cadre du processus de résolution des différends de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

En mars 2009, le ministre Ritz s'est rendu en Corée pour discuter en personne avec les ministres coréens du Commerce et de l'Agriculture avant que le Canada entame le processus de règlement des différends de l'OMC. En avril, le Canada a demandé la tenue de séances de consultation officielles avec la Corée dans le cadre du processus de règlement des différends de l'OMC afin de discuter des mesures prises par la Corée qui affectent les importations de viande et de produits de viande de bovins du Canada. Ces événements se sont produits après que le Canada eut déployé des efforts pendant six ans pour rétablir l'exportation de bœuf canadien vers la Corée en se fondant sur des données scientifiques. Le gouvernement du Canada tente encore de régler ce dossier. La prochaine mesure officielle du processus de l'OMC, qui devrait être prise à l'automne 2009, consiste à soumettre la cause au groupe d'experts de l'OMC chargé du règlement des différends.

Le Ministère a également continué de s'employer activement à exercer des pressions afin que les négociations commerciales à l'OMC, qui se sont déroulées à Genève, donnent des résultats ambitieux et équilibrés. L'an dernier, en plus de devoir composer avec ces risques liés à la production et au marché, l'ensemble du secteur a été particulièrement affecté par l'incertitude économique à l'échelle mondiale. Ces risques et cette incertitude soulignent la nécessité d'adopter de bonnes stratégies d'atténuation des risques pour prévenir ou atténuer les effets des menaces possibles et s'y préparer. Il faut également que les programmes gouvernementaux renforcent la capacité de l'industrie de s'adapter et de se rétablir en maintenant l'accès aux marchés existants et en tirant parti de nouvelles possibilités. Les résultats stratégiques d'AAC « Sécurité du système alimentaire » et « Innovations propices à la croissance » ainsi que les activités de programmes qui en découlent tiennent compte de ces nécessités.

Priorités en matière de gestion		Type	Etat	Liens avec les résultats stratégiques	
Collaboration au sein du portefeuille	AAC a encouragé la collaboration au sein du portefeuille pour assurer la cohérence des politiques et des programmes élaborés et assurer une gestion efficace des problèmes qui touchent le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire.	En cours	AAC a coordonné les approches de l'ensemble du portefeuille en matière d'élaboration de politiques et de programmes grâce à une variété de mécanismes de collaboration dans des domaines comme la communication, les ressources humaines et l'information sur les marchés.	• Sécurité du système alimentaire • Santé de l'environnement • Innovations propices à la croissance	Pour atteindre les trois résultats stratégiques, AAC doit faire appel au savoir, au soutien et aux efforts concertés de l'ensemble des partenaires du portefeuille.
	Gestion du personnel	Engagement préalable	En ce qui a trait à l'ensemble des volets prioritaires du renouvellement de la fonction publique établis dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique (2008-2009), élaboré par le greffier, AAC a répondu aux attentes relatives à ses engagements ou les a dépassées. AAC s'est vu attribuer la cote « Elevé » au chapitre du renouvellement de la fonction publique aux termes de l'évaluation 2008-2009 effectuée par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) conformément au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).	• Sécurité du système alimentaire • Santé de l'environnement • Innovations propices à la croissance	En misant sur les principales priorités en matière de ressources humaines, le Ministère a pu répondre aux problèmes courants et aux nouveaux problèmes concernant l'atteinte des trois résultats stratégiques.
Gestion et technologie de l'information	Engagement préalable	Engagement préalable	On a élaboré un modèle de gestion et une structure de gouvernance en matière de CI/TI afin d'assurer une transparence sur le plan des dépenses, d'améliorer l'établissement des priorités ministérielles et de mieux tenir compte des résultats des activités du Ministère. Ce modèle devrait être mis en œuvre en 2009-2010.	• Sécurité du système alimentaire • Santé de l'environnement • Innovations propices à la croissance	L'équipe de la CI/TI a mis en place des politiques, des systèmes et des services permanents en matière d'infrastructure, d'applications et d'information relatifs aux priorités du Ministère.

Les résultats de l'évaluation des capacités de gestion d'AAC effectuée en fonction du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de 2008-2009 ont été très positifs et se sont considérablement améliorés comparativement à l'année précédente. On a également reconnu les progrès réalisés par le Ministère par rapport aux deux priorités établies pour 2008-2009 en matière de gestion : efficacité de la vérification interne; gestion efficace de la sécurité et de la continuité des activités.

Pour le prochain exercice, le Secrétaire du Conseil du Trésor a établi les trois priorités de gestion suivantes : utilité du cadre de rendement ministériel; qualité de l'analyse dans les présentations au Conseil du Trésor; mesure dans laquelle l'effectif est productif, doté de principes, durable et souple. AAC prend actuellement des mesures pour répondre à ces priorités et tire parti d'autres possibilités d'améliorer ses pratiques de gestion.

Parmi les priorités d'AAC en matière de gestion pour la prestation efficace de programmes et de services, notons le renforcement de ses activités de gestion. Pendant l'exercice 2008-2009, le Ministère a mis à jour sa Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) afin qu'elle tienne compte du nouveau cadre stratégique *Cultivons l'avenir*. La SGRR permet d'adopter une approche pangouvernementale commune en matière de collecte, de gestion et de déclaration de données financières et non financières concernant le rendement. AAC a également amélioré la gestion des risques grâce à des outils tels que le profil de risque de l'organisation, les plans de continuité des activités et le cadre de gestion des mesures d'urgence.

Le Ministère a continué d'adopter une méthode de prestation de services axée sur la clientèle, soutenue par son cadre de gestion et de technologie de l'information. AAC a collaboré étroitement avec d'autres organisations du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire pour régler des problèmes communs et favoriser l'élaboration de politiques cohérentes. De plus, le Ministère a répondu aux priorités du greffier du Conseil privé en ce qui concerne le renouvellement de la fonction publique, y compris l'intégration accrue de la planification des ressources humaines à la planification des activités ministérielles. Le tableau suivant fournit des renseignements supplémentaires sur ces activités de gestion prioritaires.

Priorités en matière de gestion	Type	Etat	Liens avec les résultats stratégiques
<p>Gestion intégrée</p> <p>Les initiatives clés répondant à la priorité de l'organisation en matière de gestion comprennent : (1) mettre à jour la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) pour qu'elle tienne compte du nouveau cadre stratégique <i>Cultivons l'avenir</i>; (2) améliorer la gestion des risques au moyen d'outils tels que le profil de risque de l'organisation (PRO), les plans de continuité des activités et le cadre de gestion des mesures d'urgence.</p>	<p>En cours</p>	<p>Objectif atteint en grande partie</p> <p>En 2008-2009, AAC a mis à jour sa SGRR, mais ne l'a pas mise en œuvre, puisqu'il s'agissait d'une année de transition vers le nouveau cadre stratégique <i>Cultivons l'avenir</i>. On a continué d'appliquer la SGRR telle qu'elle était avant la mise à jour.</p> <p>AAC a mis en place son PRO (2008-2010), qui établit l'ordre de priorité des risques, décrit les stratégies d'atténuation des risques, désigne les responsables de la gestion de ces stratégies et établit le lien entre les risques et les résultats stratégiques. De plus, on a continué de développer le cadre et le programme de continuité des activités. Le cadre de gestion des mesures d'urgence était presque terminé, et on continuait de rédiger un document complémentaire expliquant le concept d'opération d'AAC. On s'attend à ce que les deux documents soient terminés et approuvés au cours de la même période en 2009-2010.</p>	<p>Objectif atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité du système alimentaire • Santé de l'environnement • Innovations propices à la croissance <p>Pour qu'AAC puisse mettre en œuvre ses programmes et réaliser des progrès quant à l'atteinte de ses trois résultats stratégiques, il doit se doter de pratiques, de processus et de systèmes de gestion exemplaires, particulièrement en ce qui a trait à la prestation de services à la clientèle. En ayant une SGRR qui tient compte avec précision des programmes du Ministère et établit un lien clair avec le PRO et d'autres outils de gestion des risques, AAC peut mieux prévoir les défis et saisir les possibilités.</p> <p>On a réalisé des progrès en ce qui concerne l'élaboration de cadres de continuité des activités et de gestion des mesures d'urgence qui, dans des situations difficiles, permettront au Ministère de continuer de mettre en œuvre des programmes essentiels et de réaliser des progrès quant à l'atteinte de ses trois résultats stratégiques.</p>
<p>Service axé sur les citoyens</p> <p>AAC a continué d'adopter sa méthode de prestation de services axée sur la clientèle et s'est engagé à apporter des améliorations mesurables pour répondre aux attentes de la clientèle.</p>	<p>Engagement préalable</p>	<p>La phase 1 de l'inventaire des services (GRS) a été terminée selon les délais et le budget prévus. AAC a publié la section Web consacrée à l'excellence du service. On a rédigé des énoncés à l'intention des producteurs qui sont plus informatifs et qui ciblent davantage la clientèle. La mise en place d'un nouveau processus d'assurance de la qualité a permis de réduire les erreurs lors du calcul des prestations, le taux d'exactitude étant passé de 90 % à 97 %.</p> <p>Le deuxième sondage national d'AAC sur la satisfaction de la clientèle s'est terminé en mars 2009. Ce sondage ainsi que les multiples séances de consultation sur <i>Cultivons l'avenir</i> orienteront le Ministère afin qu'il puisse déterminer ses priorités en matière de prestation de services.</p>	<p>Objectif atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité du système alimentaire • Santé de l'environnement • Innovations propices à la croissance <p>Pour atteindre les trois résultats stratégiques, AAC doit adopter une méthode souple et axée sur la clientèle en ce qui a trait à la prestation de programmes et de services.</p>

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire continue à jouer un rôle économique et social important au Canada. Il est essentiel de veiller à ce que le secteur dispose des outils dont il a besoin pour continuer à remplir son rôle et pour maximiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en répondant aux demandes grandissantes du marché et des consommateurs à l'égard d'aliments sains et d'une bonne gestion de l'environnementale. En 2008-2009, AAC a fourni au secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire de nouveaux outils lui permettant d'améliorer sa rentabilité et sa compétitivité à long terme.

L'exercice 2008-2009 a marqué la transition du Cadre stratégique pour l'agriculture vers *Cultivons l'avenir*, le nouveau cadre stratégique du Canada pour le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Le Ministère a aidé les producteurs à faire partie de l'industrie émergente des biocarburants, a appuyé les stratégies d'innovation dirigées par l'industrie à l'échelle des chaînes de valeur et a mis en œuvre sa *Stratégie pour la science et l'innovation*, tout en complétant les objectifs de la *Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie*. Une nouvelle série de programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE) a également été lancée, fondés sur d'anciens programmes de stabilisation du revenu, dans le but de fournir aux producteurs à l'échelle du pays une aide mieux adaptée, plus prévisible et qui se prête à un concours bancaire.

Le tableau suivant fournit des renseignements supplémentaires sur ces priorités opérationnelles.

Priorités opérationnelles		Type	Etat	Liens avec les résultats stratégiques	
Cultivons l'avenir	Un cadre stratégique évolutif qui vise à créer un secteur concurrentiel et innovateur ainsi qu'à assurer des revenus au secteur et à l'économie canadienne en général	Nouveau	Objectif atteint	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité du système alimentaire • Santé de l'environnement • Innovations propices à la croissance <p>Il était essentiel de conclure ces accords pour mettre en œuvre les programmes de <i>Cultivons l'avenir</i> afin d'aider à atteindre les résultats stratégiques visés par AAC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovations propices à la croissance • Santé de l'environnement • Sécurité du système alimentaire <p>Le Ministère a réalisé des progrès considérables en ce qui a trait à l'élaboration de son Plan d'action stratégique visant à répondre à des priorités énoncées dans la <i>Stratégie pour la science et l'innovation</i> et tenant compte de l'objectif de <i>Cultivons l'avenir</i> consistant à introduire des produits novateurs sur le marché.</p>
	Doter l'industrie de bioproduits, de systèmes de production axés sur le savoir et de stratégies qui permettront de saisir les occasions et de gérer le changement	En cours	Objectif atteint	<p>On a soutenu l'innovation et la compétitivité en amenant d'avantage les producteurs et le secteur à contribuer davantage de nouvelles industries par le biais de l'initiative pour un investissement écosystémique dans les biocarburants (IIEB), du Programme d'innovation en matière de bioproduits agricoles (PIBA), du programme Agri-débouchés et de l'Initiative des marchés de biocarburants pour les producteurs (IMBP).</p>	
Science et innovation			Objectif atteint	<p>Une série de programmes de GRE plus prévisibles, opportuns et susceptibles d'un concours bancaire a été mise en œuvre le 1^{er} avril 2008 dans le cadre de <i>Cultivons l'avenir</i>. Ces programmes comprennent Agri-investissement (programme offrant un compte d'épargne aux producteurs), Agri-stabilité (programme amélioré axé sur la marge), Agri-protection (protection contre les pertes de production) et Agri-relance (cadre d'aide en cas de catastrophe).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité du système alimentaire <p>Les programmes de GRE ont permis aux producteurs d'avoir les outils, les connaissances et les possibilités nécessaires pour gérer les risques de l'entreprise.</p>
Nouvelle série de programmes de GRE		Nouveau	Objectif atteint		

Sommaire des dépenses prévues et réelles pour tous les résultats stratégiques					
Dépenses réelles 2007-2008 (en millions de dollars) – Net	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	2008-2009 (en millions de dollars) – Net
Sous-total des dépenses prévues (net)	3 438,8	2 569,6	3 194,3	2 766,5	2 585,7
	Moins : revenus non disponibles	44,3	32,7	s. o.	58,4
	Plus : coût des services reçus à titre gracieux ⁷	48,2	57,6	s. o.	57,7
	Total des dépenses	3 442,8	3 219,1	s. o.	2 585,0
	Total des dépenses du Ministère	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.

1 Équivalents temps plein – il s'agit uniquement des ETP financés à même les crédits votés du Ministère. Outre les ETP réels (6 385), 55 ETP étaient employés par AAC pour effectuer les travaux de recherche financés dans le cadre d'ententes de recherche conclues avec des partenaires de l'industrie et 25 ETP étaient financés par d'autres ministères. De plus, 407 ETP étaient employés comme étudiants.

2 Les chiffres du Budget principal des dépenses sont tels que rapportés dans le Budget principal des dépenses de 2008-2009.

3 Les dépenses prévues correspondent à celles rapportées dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009. Les dépenses prévues tiennent compte des fonds déjà inclus dans les niveaux de référence du Ministère, ainsi que des montants qui doivent être autorisés par le processus de budgétisation, tels que ceux présentés dans la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles comprennent également des rajustements totalisant 624,7 millions de dollars, qui ont été approuvés dans le plan financier du gouvernement, mais qui n'ont pas encore été inclus dans les niveaux de référence du Ministère.

4 Les montants pour le total des autorisations correspondent à ceux rapportés dans le Budget principal des dépenses de 2008-2009 et dans le Budget supplémentaire des dépenses, et tiennent compte des transferts d'affectation reçus pendant l'exercice 2008-2009, des rajustements apportés aux postes législatifs, des rajustements internes et des transferts (totalisant 196,9 millions de dollars), tels que déclarés dans les Comptes publics de 2008-2009.

5 Les dépenses réelles correspondent aux dépenses réelles engagées au cours de l'exercice 2008-2009, telles que déclarées dans les Comptes publics de 2008-2009. Dans certains cas, les montants autorisés non dépenses peuvent être reportés aux exercices ultérieurs.

6 L'activité de programme « Marchés et international » a contribué à l'atteinte de deux résultats stratégiques au cours de l'exercice 2007-2008, à savoir la sécurité du système alimentaire et les innovations propres à la croissance. En 2008-2009, elle n'a contribué qu'à la sécurité du système alimentaire.

7 Le coût des services reçus à titre gracieux comprend les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés, les dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (excluant les fonds renouvelables), l'indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada et les services fournis par le ministère de la Justice du Canada.

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable aux programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Les programmes de GRE sont régis par la demande. Les dépenses engagées dans le cadre de ces programmes varient de manière à répondre à la demande et aux besoins du secteur de l'agriculture.

Les montants dans les tableaux ci-dessus ont été arrondis.

Les montants étant arrondis, il se peut que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués.

Résultat stratégique 3 : Innovations propices à la croissance						
Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement 2008-2009		
Augmentation du % des dépenses du secteur agroalimentaire (secteur privé) en matière de recherche et de développement dans les secteurs de la transformation et des bioproduits (le % est le reflet d'une augmentation réelle, après rajustement en fonction de l'inflation). Hausse de la valeur ajoutée nette en agriculture (une mesure de Statistique Canada pour le produit intérieur brut à valeur ajoutée du Canada). Augmentation du % de la production de bioproduits, calculée en fonction des revenus tirés des bioproduits.		10 % d'ici mars 2014	Des progrès vers l'atteinte de cet objectif quinquennal ont été réalisés et sont pris en considération dans l'information sur le rendement de l'activité de programme qui figure à la Section II du présent rapport. Cependant, les renseignements précis sur cet objectif du résultat stratégique n'ont pas été pris en compte au cours de cette période de référence.			Comme susmentionné
		7 % d'ici mars 2014	Comme susmentionné			Comme susmentionné
		10 % d'ici mars 2014				
		10 % d'ici mars 2014				
2008-2009 (en millions de dollars) – Net						
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (en millions de dollars) – Net	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Innovation et renouvellement	511,5	410,8	465,2	708,2	677,0	Une économie axée sur l'innovation et le savoir
Marchés et internationaux ⁶	34,5	-	-	-	-	Une forte croissance économique et un Canada prospère grâce au commerce international
Secrétariats rural et aux coopératives	28,1	15,6	29,5	25,9	22,7	Une économie axée sur l'innovation et le savoir
Agence canadienne du pari mutuel	(0,9)	-	-	3,6	(0,8)	Un marché équilibrable et sécurisé
Total (net)	573,2	426,3	494,7	737,7	698,9	

Objectif stratégique 2 : Santé de l'environnement						
Indicateurs de rendement		Objectifs				
Rendement 2008-2009		Chacun des indicateurs aura une tendance à la hausse d'ici 2014				
		Qualité du sol Indicateur agroenvironnemental (tendance stable ou à la hausse) 81 d'ici le 31 mars 2030	Qualité de l'eau Indicateur agroenvironnemental (tendance stable ou à la hausse) 81 d'ici le 31 mars 2030	Qualité de l'air Indicateur agroenvironnemental (tendance stable ou à la hausse) 81 d'ici le 31 mars 2030	Biodiversité Indicateur agroenvironnemental (tendance stable ou à la hausse) 81 d'ici le 31 mars 2030	Nota : échelle des indicateurs 0-20 = Inacceptable 21-40 = Mauvais 41-60 = Moyen 61-80 = Bon 81-100 = Souhaitable
		L'indicateur agroenvironnemental de la biodiversité se classait dans la catégorie « Moyen » et montrait des signes de détérioration du fait que les terres, qui étaient des pâturages et des terres naturelles, sont soumises à une production plus intense.				
		Les indicateurs de la qualité du sol, de la qualité de l'eau et de la qualité de l'air étaient classés dans la catégorie « Bon ». L'indicateur de la qualité du sol montrait une tendance à la hausse, celui de la qualité de l'air est demeuré stable et celui de la qualité de l'eau a montré des signes de détérioration. Il y a eu en effet une augmentation des risques de contamination du fait que plus d'azote a été ajouté aux cultures sous forme d'engrais et de fumier.				
		Nota : Les données susmentionnées sont fondées sur des données recueillies en 2001 et publiées en 2005 dans L'agriculture écologiquement durable au Canada : Série sur les indicateurs agroenvironnementaux – Rapport n° 2, qui se trouve à l'adresse suivante : http://www4.agr.gc.ca/AAC-AAC/display-officher.do?id=1181580371933&lang=fra				
		2008-2009 (en millions de dollars) – Net				
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (en millions de dollars) – Net	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Environnement	444,5	222,2	389,2	382,4	331,6	Environnement propre et sain
Total (net)	444,5	222,2	389,2	382,4	331,6	

Sommaire du rendement

Ressources financières 2008-2009

3 194,3	Total des autorisations	2 766,5	Dépenses réelles
(en millions de dollars) - Net			

Ressources humaines (ETP*) 2008-2009

* Équivalents temps plein

ETP prévus	6 705
ETP réels ¹	6 385
Écart	(320)

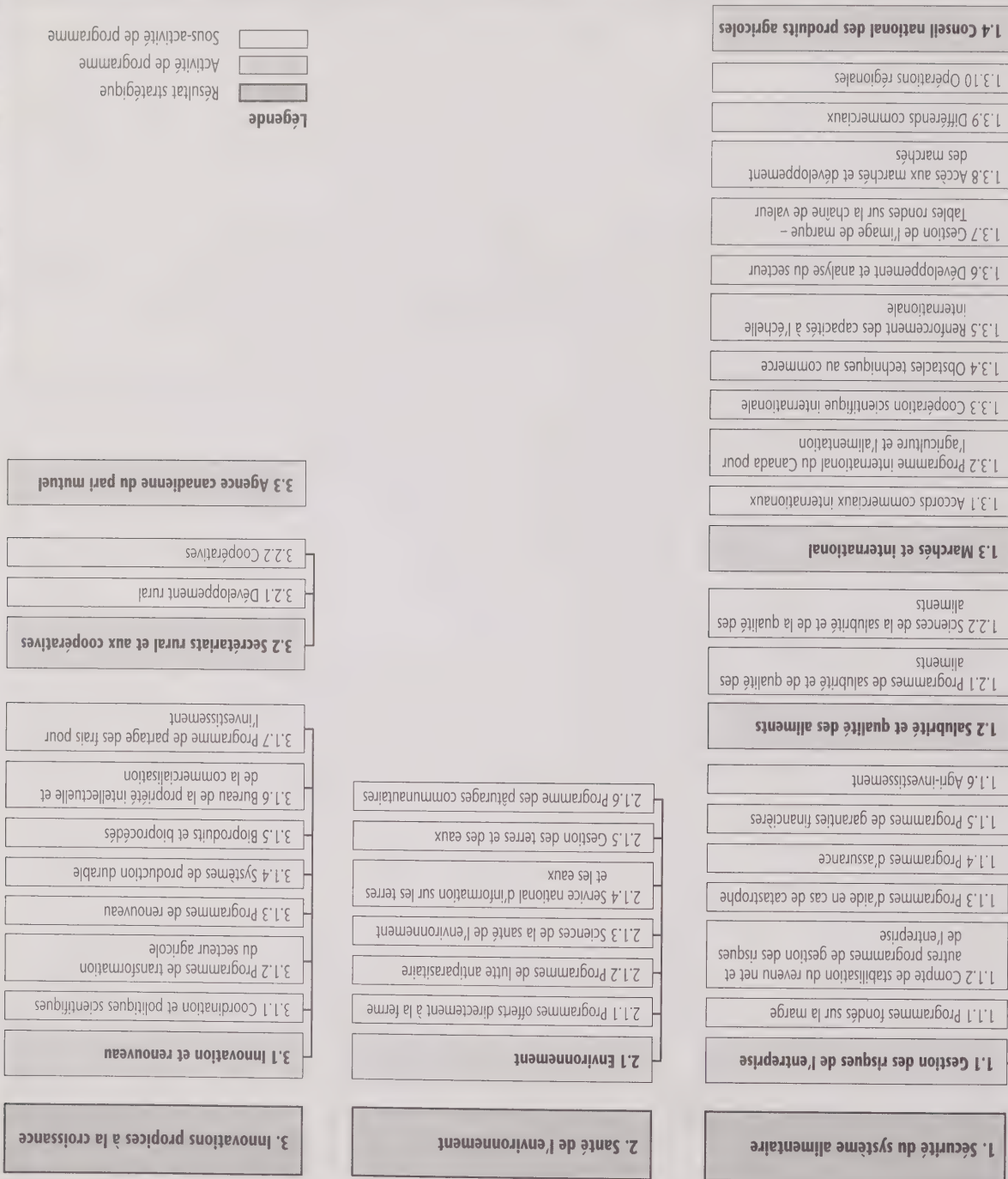
Sommaire du rendement par résultat stratégique

Les tableaux suivants résument le rendement actuel, ainsi que les dépenses prévues et réelles pour chacun des trois résultats stratégiques d'AAC. (Veuillez vous référer aux notes de bas de page situées après le dernier tableau.)

Résultat stratégique 1 : Sécurité du système alimentaire		
Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement 2008-2009
Revenu net du marché (RNM) des producteurs pour l'année en cours, plus les paiements des programmes de CRE, comparés à la moyenne quinquennale précédente du RNM plus les paiements de CRE pour le secteur.	85 % du RNM des cinq dernières années, plus les paiements de CRE	D'après les plus récentes données pour 2007, ces programmes et d'autres programmes liés à la CRE ont permis au revenu net du marché (2007) d'atteindre un niveau supérieur à 80 p. 100 de la moyenne quinquennale du RNM, plus les paiements de CRE.
Total des exportations de produits agricoles, alimentaires et de la mer.	35 milliards de dollars d'ici le 31 mars 2013	La valeur des exportations de produits agricoles, agroalimentaires et de la mer est passée à 42,8 milliards de dollars en 2008, excédant ainsi l'objectif fixé à 35 milliards de dollars.
Nombre d'organisations nationales participant à la mise en place de systèmes à la ferme.	9 organisations d'ici le 31 mars 2009	Le Programme canadien de salubrité et de qualité des aliments est régi par la demande des clients. L'année dernière, huit associations nationales de producteurs, représentant environ 112 000 exploitations agricoles, ont demandé un financement en 2008-2009 pour mettre en place des systèmes de salubrité des aliments à la ferme.

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (en millions de dollars) - Net	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Gestion des risques de l'entreprise	2 223,6	1 758,1	2 080,3	1 411,2	1 362,2	Forte croissance économique
Salubrité et qualité des aliments	113,3	61,6	97,2	106,2	75,9	Forte croissance économique
Marchés et internationaux	80,5	96,3	127,7	122,8	111,1	Forte croissance économique et un Canada prospère grâce au commerce international
Conseil national des produits agricoles	3,7	5,0	5,3	6,2	6,1	Forte croissance économique
Total (net)	2 421,2	1 921,0	2 310,5	1 646,5	1 555,2	

Architecte des activités de programmes* d'AAC - 2008-2009



* AAC a créé une nouvelle AAP pour l'exercice 2009-2010 afin d'exposer plus clairement le mandat et la vision du Ministère. L'AAP de 2009-2010 prend également en considération le nouveau cadre stratégique d'AAC. Cultivons l'avenir. AAC tiendra compte de la nouvelle AAP dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010, tout comme dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010.

Légende

- Resultat stratégique
- Activité de programme
- Sous-activité de programme

Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes

Résultats stratégiques

Pour bien remplir son mandat, AAC s'est employé, en 2008-2009, à atteindre les trois résultats stratégiques suivants :

1. **Sécurité du système alimentaire** – Un système agricole et agroalimentaire sécuritaire et durable qui offre des aliments sains et sûrs, qui répondent aux besoins et aux préférences des consommateurs.
2. **Santé de l'environnement** – Un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire qui utilise les ressources environnementales de manière à assurer leur durabilité pour les générations présentes et futures.
3. **Innovations propices à la croissance** – Un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire innovateur qui crée des aliments et d'autres produits et services agricoles de façon à saisir les débouchés sur divers marchés nationaux et internationaux.

Architecture des activités de programmes

Le tableau ci-après illustre les activités et les sous-activités de programmes qui constituent l'architecture des activités de programmes (AAP) d'AAC pour l'exercice 2008-2009. L'AAP montre comment le Ministère a affecté et géré ses ressources, et fait des progrès en vue d'atteindre ces résultats stratégiques.

Le Ministère veille à ce que les politiques et les programmes soient élaborés de façon coordonnée et à ce qu'il y ait une coopération efficace afin de surmonter les défis liés aux principaux dossiers qui touchent l'ensemble du portefeuille. Pour ce faire, il collabore avec les autres organisations du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire : la Commission canadienne du lait, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne des grains, Financement agricole Canada, la Commission de révision agricole du Canada et le Conseil national des produits agricoles. Le Ministère comprend aussi un organisme de service spécial, soit l'Agence canadienne du parti mutuel, qui réglemente et surveille les paris sur les courses de chevaux.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les organisations du portefeuille, consultez le site Web à l'adresse suivante : <http://www4.agr.gc.ca/AAC/AAC/display-afficher.do?id=1173977418249&lang=fra>. En outre, le Ministère appuie le rôle du ministre en tant que ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

Vue d'ensemble du Ministère

Raison d'être

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) est un ministère à vocation économique et scientifique qui soutient le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels pour que celui-ci puisse tirer le plus d'avantages possible pour les Canadiens. Ce secteur a une portée nationale, est incroyablement diversifié et comprend de petites, moyennes et grandes entreprises. Sa chaîne de valeur débute à la ferme et se termine dans l'assiette des consommateurs. Le secteur fabrique des denrées alimentaires et non alimentaires, en recourant à des technologies de pointe. En 2008, il représentait 8 % du PIB du Canada, soit 147,6 milliards de dollars en ventes aux consommateurs, 42,8 milliards de dollars en exportations (y compris les produits de la mer) et près de 13,1 milliards de dollars en excédent commercial.

AAC veille à ce que le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire soit en mesure de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux et nationaux pour en tirer ses propres avantages économiques et pour assurer la viabilité de l'économie canadienne en général. Par ses activités, le Ministère tente d'aider l'industrie à optimiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en protégeant l'environnement.

Responsabilités

AAC fournit des renseignements, fait de la recherche, met au point la technologie et offre des politiques et des programmes en vue d'aider le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à respecter davantage l'environnement, à devenir plus compétitif sur les marchés nationaux et internationaux, à gérer les risques et à faire preuve d'innovation. Créé en 1868, le Ministère compte aujourd'hui des bureaux, des laboratoires et d'autres installations d'un océan à l'autre.

Ses activités s'adressent tant aux agriculteurs qu'aux consommateurs, car elles couvrent toutes les étapes de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires.

Le Ministère remplit le mandat que lui confère la Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et administre aussi d'autres lois dont le ministre est responsable. La liste complète de ces lois se trouve à l'adresse <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1180107359564&lang=fra>.

AAC fait preuve de leadership et coordonne le volet rural des politiques et des programmes fédéraux par le truchement du Partenariat rural du Canada. Il favorise également l'essor économique et le développement social grâce au développement des coopératives.

Nos agriculteurs savent qu'une bonne gestion environnementale est synonyme de bonnes affaires. Au cours de la dernière année, nous avons collaboré avec les producteurs afin d'améliorer la conservation de l'air, de l'eau, du sol et de la biodiversité. Grâce à notre approche équilibrée à l'égard des programmes des biocarburants, nous avons aidé les producteurs à clarifier leurs entreprises et à préserver l'environnement, tout en protégeant la sécurité alimentaire.

Le gouvernement sait que la science est la clé pour aider notre économie et notre secteur de l'agriculture à soutenir la concurrence. AAC est un chef de file national respecté en sciences et en technologies. En 2008-2009, nous avons affirmé cette réputation de collaborer avec l'industrie afin de développer de nouveaux marchés pour nos agriculteurs.

Cette année, le gouvernement a adopté d'autres mesures pour aider les agriculteurs et le secteur agricole par le truchement du Plan d'action économique du Canada. Dans le cadre du Plan, le gouvernement a affecté 500 millions de dollars au Fonds de flexibilité pour l'agriculture qui vise à aider le secteur à s'adapter aux pressions, à améliorer sa compétitivité et à maximiser les débouchés commerciaux. Le Plan a également aidé les agriculteurs et les coopératives à obtenir un concours bancaire, en offrant jusqu'à 1 milliard de dollars en garanties de prêts. De plus, il aide des éleveurs à mettre en marché leurs produits par le truchement d'un programme de 50 millions de dollars visant à améliorer l'efficacité et la compétitivité des abattoirs du Canada.

Toutes nos initiatives et tous nos programmes sont conçus pour être exécutés de concert, et ce, dans le but de placer le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire dans une meilleure position. Les progrès que nous avons réalisés en agriculture en 2008-2009 sont le fruit d'un travail d'équipe. Malgré les difficultés économiques actuelles, je suis certain que l'équipe responsable du portefeuille de l'Agriculture fera sa part pour rendre le secteur de l'agriculture plus fort et plus dynamique, et ainsi assurer la prospérité de tous les Canadiens.

L'honorable Gerry Ritz, C.P., député



Ces organisations du portefeuille – Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Financement agricole Canada, la Commission canadienne des grains, la Commission canadienne du lait, le Conseil national des produits agricoles et la Commission de révision agricole du Canada – accomplissent différentes tâches qui m'aident à faire mon travail de ministre. Elles ont toutes en commun un sens de l'engagement pour faire de notre secteur le meilleur qui soit.

Au gouvernement, nous nous efforçons de régler les problèmes à court terme du secteur de l'agriculture, tout en améliorant ses perspectives de croissance et de réussite à long terme.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé,

Message du ministre

Le secteur canadien de l'agriculture est le pilier de notre grand pays. La sécurité et la stabilité de notre approvisionnement alimentaire et de nos collectivités rurales dépendent d'exploitations agricoles fortes et dynamiques. En tant que ministre, je suis fier de faire partie d'un gouvernement qui donne toujours la *priorité* aux *agriculteurs* dans toutes ses politiques agricoles.

Alors que notre pays essaie de se sortir de la récession économique mondiale, le Canada a besoin plus que jamais d'un secteur agricole innovateur, compétitif et rentable. Il vient au troisième rang au chapitre des contributions au PIB, emploie un Canadien sur huit et contribue plus de 13,1 milliards de dollars à notre excédent commercial.

Comme de nombreux autres Canadiens, les agriculteurs doivent surmonter d'importants défis liés à la situation économique. Au gouvernement, nous nous efforçons de régler les problèmes à court terme du secteur de l'agriculture, tout en améliorant ses perspectives de croissance et de réussite à long terme. Nous reconnaissons que l'agriculture repose sur une planification, un flux de trésorerie et une capacité d'emprunt solides.

Je suis fier de la façon dont mon ministre, Agriculture et Agroalimentaire Canada, a pris ses responsabilités en 2008-2009 à l'égard du secteur canadien de l'agriculture. Au cours de la dernière année, nous avons signé des ententes avec toutes les provinces et deux territoires sous le régime du nouveau cadre stratégique pour l'agriculture, *Cultivons l'avenir*. Le gouvernement fédéral investit 1,8 milliard de dollars sur cinq ans dans des programmes de gestion des risques non liés à l'entreprise destinés aux agriculteurs, qui ciblent leurs besoins uniques et les aident à se mesurer à la concurrence en offrant une aide plus importante dans les domaines de l'innovation et de l'environnement.

L'honorable Gerry Ritz



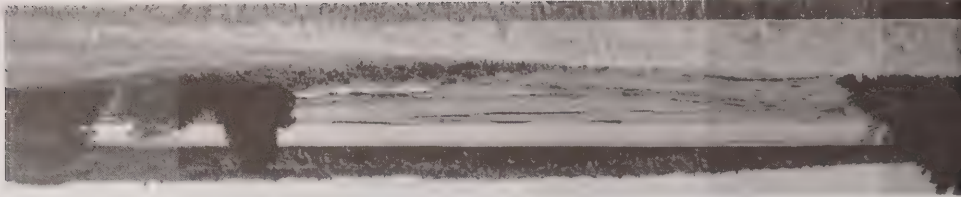
Dans le cadre de *Cultivons l'avenir*, nous avons lancé une nouvelle série de programmes destinés à aider les agriculteurs à mieux gérer les risques de l'entreprise. Ces programmes ont permis de verser une aide de 1 milliard de dollars afin de répondre aux besoins pressants de nos éleveurs. Nous avons également fourni plus de 454 millions de dollars aux éleveurs sous forme d'avances de fonds d'urgence. Nos programmes de gestion des risques de l'entreprise flexibles et adaptés ont répondu aux besoins des familles agricoles qui ont été touchées par des catastrophes imprévisibles à l'échelle du pays.

Un marché d'exportation sain et en expansion pour nos produits agricoles de niveau mondial crée des débouchés pour les agriculteurs et des emplois pour les Canadiens. L'année dernière, les exportations agricoles et alimentaires ont atteint 42,8 milliards de dollars, soit une augmentation de 21 % par rapport à 2007. Nous avons travaillé fort en 2008-2009 pour accroître les débouchés commerciaux pour les agriculteurs et les transformateurs. Plusieurs missions commerciales ont été menées avec succès au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique du Sud, nous permettant ainsi d'élargir l'accès pour les produits canadiens, y compris le bœuf. Le Canada continuera à insister pour que ses partenaires commerciaux effectuent des échanges fondés sur des règles et des principes scientifiques.

Résultat stratégique 3 – Innovations propices à la croissance	26
Activité de programme 3.1 – Innovation et renouvellement	27
Activité de programme 3.2 – Secrétariats rural et aux coopératives	30
Activité de programme 3.3 – Agence canadienne du pari mutuel	31
Section III – Information supplémentaire	33
Faits saillants financiers	33
Liste des tableaux d'information supplémentaire	34

Table des matières

Message du ministre	1
Section I – Vue d'ensemble du Ministère	3
Raison d'être	3
Responsabilités	3
Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes	4
Sommaire du rendement	6
Contribution des priorités aux résultats stratégiques	10
Analyse des risques	13
Profil des dépenses	14
Postes votés et législatifs	15
Section II – Analyse des activités de programmes	17
par résultat stratégique	17
Résultat stratégique 1 – Sécurité du système alimentaire	17
Activité de programme 1.1 – Gestion des risques de l'entreprise	17
Activité de programme 1.2 – Salubrité et qualité des aliments	19
Activité de programme 1.3 – Marchés et international	21
Activité de programme 1.4 – Conseil national des produits agricoles	22
Résultat stratégique 2 – Santé de l'environnement	24
Activité de programme 2.1 – Environnement	24



Rapport ministériel sur le rendement

2008-2009

**Agriculture et
Agroalimentaire Canada**

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP) sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR) rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents s'ajoutent par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.
Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>
No. de catalogue : BT131-4/1-2009
ISBN 978-0-660-64286-4



Agriculture et Agroalimentaire Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



Assisted Human Reproduction Canada

Performance Report



For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/102-2009
ISBN 978-0-660-64287-1

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

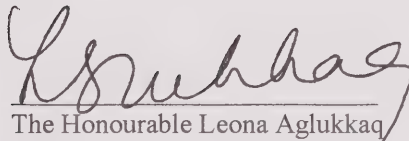
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Assisted Human Reproduction Canada

2008-2009

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Leona Aglukkaq', written over a horizontal line.

The Honourable Leona Aglukkaq
Minister of Health

Table of Contents

Minister's Message	3
President's Message	4
Section 1: Agency Overview	5
1.1 Summary Information	6
Raison d'être	6
Responsibilities	6
Strategic Outcome	7
Program Activity Architecture	7
1.2 Performance Summary	7
Financial Resources	7
Human Resources	8
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	10
Risk Analysis	12
Expenditure Profile	13
Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	15
2.1 Strategic Outcome 1: Protection and Promotion of the Health and Safety of Canadians against the Risks Associated with Assisted Human Reproduction Technologies	16
2.1.1 Program Activity: Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies	16
Program Activity Summary	16
Benefits for Canadians	18
Performance Analysis	18
Lessons Learned	18
2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies	19
Program Activity Summary	19
Benefits for Canadians	22
Performance Analysis	22
Lessons Learned	22
Section 3: Supplementary Information	23
3.1 Financial Highlights	24
3.2 List of Supplementary Information Tables	26

Minister's Message

I am pleased to present Assisted Human Reproduction Canada's Departmental Performance Report for 2008-2009.

Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) commenced operations in early 2007 to protect and promote the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproduction (AHR) technologies, and to foster the application of ethical principles in their use and development.



Establishing a regulatory agency, especially in the complex and quickly evolving field of assisted human reproduction, requires careful planning. In the past year, the Agency continued to seek as many perspectives as possible to inform its work of ensuring the safety and ethics of AHR activities and research in this country.

By consulting and collaborating with stakeholder groups, and monitoring developments in AHR scientific practices and international trends, the Agency continued to develop and refine the infrastructure and networks that support the delivery of its mandate.

This rigorous groundwork is key to building the Agency's capacity for safeguarding the health and safety of Canadians who use reproductive technologies to build their families; its meticulous and inclusive approach to fulfilling its responsibilities will benefit all Canadians affected by or interested in assisted reproduction.

The Honourable Leona Aglukkaq
Minister of Health

President's Message

With increasing frequency, national and international media reports are telling the stories of people around the world affected by the use of assisted human reproductive technologies and new developments in this field. These reports confirm what we at Assisted Human Reproduction Canada already know: while these technologies offer hope to many families, their complexity also requires regulators, practitioners and users to be mindful of the associated risks and implications of evolving practices.

To provide effective leadership in this rapidly changing area of human activity, the Agency must be in close contact with its various stakeholders. Consequently, outreach and collaboration were at the heart of the Agency's initiatives in the past year.



In our exchanges with policy makers, practitioners, researchers, AHR patients, offspring and interested Canadians, the Agency continued to seek input on the risks and opportunities for those who use and are born of assisted human reproduction technologies. The Agency consulted broadly on the scientific, legal and social considerations of oversight agencies, and continued to monitor international AHR activities and standards.

In anticipation of the development of additional regulations by Health Canada, the Agency also solidified its plans and priorities for research, monitoring and compliance activities that will support the delivery of its mandate as the federal regulatory agency in the field of reproductive technologies.

I am pleased with the progress made in strengthening the Agency's relationships, systems and resources over the past year. Canadians will continue to benefit from the Agency's careful and collaborative approach to building a professional and transparent agency to serve those who use and are born of assisted reproductive technologies.

A handwritten signature in cursive script that reads "Elinor Wilson". The ink is dark and the signature is fluid.

Dr. Elinor Wilson
President

SECTION 1: AGENCY OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d'être

The Assisted Human Reproduction Agency of Canada (AHRC) was established in 2006 under the authority of the *Assisted Human Reproduction Act* (AHR Act). The Act seeks to protect and promote the health, safety, dignity and rights of those who use assisted human reproduction (AHR) technologies; prohibits unacceptable activities, such as human cloning, sex-selection or commercialization of human reproductive capabilities; and places control over AHR-related research.

Responsibilities

AHRC is the federal regulatory agency responsible for protecting and promoting the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproductive technologies.

The Agency is also responsible for fostering an environment in which ethical principles are applied in all matters relating to assisted human reproduction, while allowing scientific advances that benefit Canadians.

AHRC's mandate and responsibilities are set out in the AHR Act. The Agency's key responsibilities include:

- Implementing and administering a licensing framework for controlled activities, including AHR procedures and related research;
- Developing an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and its regulations;
- Developing and maintaining a national Personal Health Information Registry (PHIR) on AHR that can become a key component of a more comprehensive AHR health surveillance strategy;
- Becoming a centre of expertise on AHR by collecting and disseminating public information;
- Communicating with and engaging stakeholders on AHR issues; and
- Advising the Minister of Health on AHR issues.

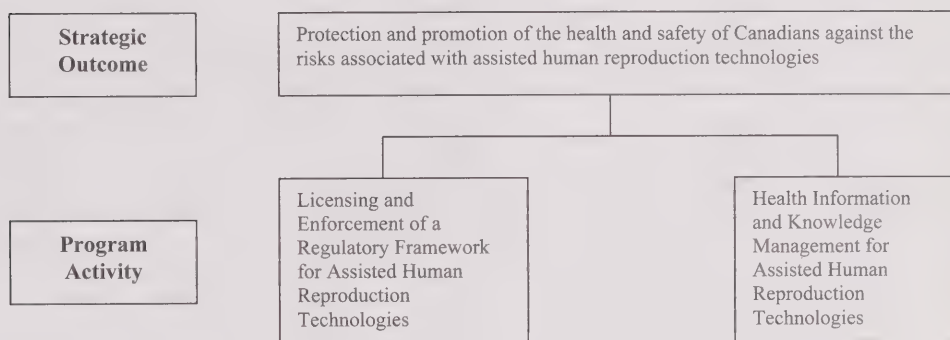
Strategic Outcome

In order to effectively pursue its mandate, the Agency aims to achieve the following strategic outcome:

Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.

Program Activity Architecture

The chart below illustrates Assisted Human Reproduction Canada's complete framework of program activities, which roll up and contribute to progress toward the Agency's strategic outcome.



1.2 Performance Summary

Financial Resources

(\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
12,418	12,418	5,289

The total authorities were \$12.4 million, due partly to re-profiling of unspent funds from previous years prior to the establishment of the Agency. Actual spending was \$5.3 million. The spending shortfall was as a result of the incremental implementation of the Agency's mandate, in parallel with the development of the regulations by Health Canada.

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
44	16	28

Significant progress was made during the year on staffing. Staffing was undertaken at a pace consistent with the incremental implementation of the Agency's mandate.

Strategic Outcome 1: Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies

Performance Indicator	Targets	2008-09 Performance
*As the regulations come into force, develop operational guidelines to administer the <i>Assisted Human Reproduction Act</i> and its associated regulations.	<p>*In advance of the regulations coming into force:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop the groundwork to implement a licensing framework for controlled activities and Personal Health Information Registry. • Develop an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and regulations. • Develop and progressively implement a stakeholder outreach strategy and information dissemination plan. 	The Agency made considerable progress in developing the systems, policies and procedures necessary to implement a licensing and inspection framework for activities related to assisted human reproduction in Canada. It also worked in collaboration with key stakeholders to refine its capacity to collect, store and analyze information to be contained in the Personal Health Information Registry. With an interim compliance and enforcement strategy in place, the Agency undertook to educate and collaborate with other enforcement and accreditation agencies, while continuing to respond to allegations of violation and to monitor compliance with Section 8 of the AHR Act. Finally, it increased its outreach efforts on a number of fronts, by establishing an expert science advisory panel, initiating international information exchanges, collaborating with national organizations working in AHR, and launching a comprehensive website for the benefit of all Canadians interested in or affected by reproductive technologies.

*The performance indicator and targets at the strategic outcome level have been incorporated from the approved Departmental Performance Measurement Framework (December 2008) and the 2009-10 Report on Plans and Priorities.

Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ thousands)	2008-09				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies.	3,051	7,803	7,803	7,803	2,803	☞ <u>Healthy Canadians</u>
Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies.	1,847	4,615	4,615	4,615	2,486	☞ <u>Healthy Canadians</u>

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
1. To protect and promote the health and safety of Canadians who use, and offspring who are born of, AHR technologies.	Ongoing	Mostly met (within current regulatory framework). See performance summary for Strategic Outcome 1.	Strategic Outcome 1 Will ensure Canadians using AHR technologies are aware of and protected from the associated risks.
2. To contribute to the development of Health Canada's AHR regulations.	Intermediate term	Met all AHRC actively contributed to Health Canada's regulatory development process.	Strategic Outcome 1 Will provide necessary authority to protect and promote health and safety of Canadians by enforcing compliance with regulations.
3. To increase the awareness of Canadians and health professionals about AHR and the Agency's role.	Ongoing	Mostly met See performance summary for Strategic Outcome 1.	Strategic Outcome 1 Protects the health and safety of Canadians by providing them with information to make informed decisions about AHR technologies, and the Agency's role in regulating AHR practices.

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
1. To create the capacity in AHRC to implement the regulations.	Intermediate term	Somewhat met See performance summary for Strategic Outcome 1.	Strategic Outcome 1 To protect and promote health and safety of Canadians, the Agency must have adequate resources and systems to enforce compliance with AHR regulations.
2. To develop the tools to disseminate information on AHR.	Ongoing	Mostly met See performance summary for Strategic Outcome 1.	Strategic Outcome 1 Will better promote the health and safety of Canadians by providing them with more accessible information to make informed decisions about AHR technologies, and the Agency's role in regulating AHR practices.

Risk Analysis

AHRC has been actively monitoring and managing its risks since the Agency was established. It recently launched a systematic review of its risks to fully document its plans to manage those risks, and to integrate a risk monitoring and reporting process into its planning cycle. This will serve as the Agency's interim corporate risk management framework, which will be updated and revised as the full regulatory framework is implemented.

Few fields are changing faster than assisted human reproduction. Each technological innovation brings with it health, ethical, social and economic implications. AHRC is putting in place the resources and mechanisms to enable it to keep abreast of a rapidly changing environment, in terms of both science and international developments. One such mechanism is the recently established Science Advisory Panel, which brings together recognized experts in the field.

As a new Agency, AHRC is working to put in place the infrastructure (i.e., policies, procedures and systems) to effectively and efficiently manage its operations, as well as the specialized systems that will be required to implement the regulatory process once the regulations come into force. The Agency is implementing an information management framework that will ensure the continuity and safeguarding of corporate information, currently and when the move of operations to the Agency headquarters in Vancouver is completed. The systems that will be required to administer the regulations and Personal Health Information Registry are being developed on a task-based and modular basis, using a best-practices approach to ensure operational alignment with the regulations being developed by Health Canada. Specialized resources are being retained to ensure the appropriate analysis and safeguarding of the personal health information the Agency will eventually be collecting.

From the outset, AHRC has recognized the importance of collaborating with various stakeholder groups to deliver on its mandate. The Agency worked on the development of a comprehensive stakeholder outreach strategy that will build on its successful efforts to identify and ensure appropriate engagement of stakeholders. Fostering public and stakeholder awareness and understanding will be key to successfully meeting Agency objectives.

Resource planning is a challenge for the Agency, as it must take into account the completion of the establishment of the organization, the anticipated timing of the regulations coming into force, and plans to complete the move of operations to Vancouver. A human resources strategy was developed, key positions were staffed with indeterminate employees, and integrated business and human resource plans are being reviewed and updated on a regular basis.

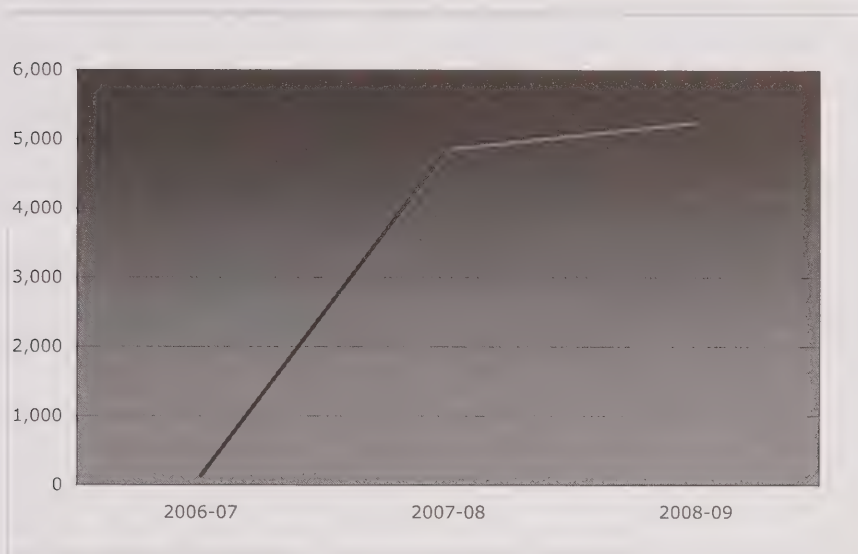
Expenditure Profile

Spending Trends

AHRC spent \$5.3 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome in 2008-09.

The figure below illustrates the Agency's spending trend from 2006-07 to 2008-09.

Spending Trend



AHRC began operations in February 2007, and spending over its first few months of existence in 2006-07 totalled \$134,000. In 2007-08 and 2008-09, AHRC's spending increased to \$4.9 million and \$5.3 million respectively, as the Agency has been fit up, staff have been hired and the infrastructure necessary to fulfill its mandate has been put in place.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Items (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates	2008-09 Actual Spending
15	Operating expenditures.	130	4,616	11,783	4,932
(S)	Contributions to employee benefit plans.	4	282	635	357
	Total	134	4,898	12,418	5,289

Parliament approved resources of \$12.4 million for the Agency, as per its Report on Plans and Priorities for 2008-09. The Agency's total actual spending for 2008-09 was \$5.3 million.

The only statutory item for AHRC pertains to contributions to employee benefit plans in the amount of \$357,195.

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome 1: Protection and Promotion of the Health and Safety of Canadians against the Risks Associated with Assisted Human Reproduction Technologies

2.1.1 Program Activity: Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies

2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
7,803	7,803	2,803	22	7	15

Program Activity Summary

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
An effective and efficient licensing and inspection framework.	Once the regulations are passed, a documented licensing and inspection framework which is communicated to clinics and stakeholders and which sees inspections carried out on a basis consistent with the framework.	Develop guidance documents, administrative policies and electronic tracking systems for the licensing and inspection of AHR clinics and facilities.	Somewhat met	<ul style="list-style-type: none"> It is important to note that publishing of draft regulations under the AHR Act is being deferred by Health Canada until after the Supreme Court of Canada releases its opinion on constitutional issues related to the AHR Act. Building on its interim compliance and enforcement strategy, which addresses compliance with respect to the prohibitions and controlled activities of the AHR Act, the Agency defined business requirements for controlled activity and premises licenses and initiated license application design work. AHRC formalized its process for dealing with allegations of violation of the AHR Act and regulations, through its Memorandum of Understanding (MOU) with the Health Canada Inspectorate. In accordance with this process, the Agency responded to all allegations brought to its attention. It also initiated and completed an assessment of AHR clinic compliance with Section 8 of the AHR Act and its regulations. Through interactions with other Health Portfolio partners, AHRC identified best practice regulatory database models that may be customized for AHRC's system infrastructure.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
A well-informed and engaged stakeholder community.	Communication of the framework to the stakeholders by various means including direct contact, presentations at professional forums, literature and electronic means such as a website.	Participate in or support key stakeholder groups, professional associations, colleges, and licensing and accreditation bodies in the development of other relevant supporting policy instruments (e.g., standards, national guidelines, accreditation models, etc.).	Mostly met	<ul style="list-style-type: none"> AHRC continued to build productive relationships with stakeholders, through AHRC-sponsored working groups, formal and informal presentations. AHRC began collaborating with several partners, including Accreditation Canada, to develop an integrated inspection and accreditation model to minimize administrative burden on regulated parties. AHRC continued to support and participate in working groups of the Canadian Fertility and Andrology Society (CFAS) and Canadian Standards Association (CSA) to develop national guidelines for AHR. AHRC made several formal presentations on its mandate, regulatory role and activities for stakeholders and AHR clinics.
	Implement a research agenda pertaining to AHR.	Partner with Canadian Institutes for Health Research (CIHR) to ensure research pertaining to AHRC's mandate is conducted in a timely, rigorous, transparent and cost-effective manner.	Met all	<ul style="list-style-type: none"> AHRC co-hosted an expert workshop with CIHR to develop a national research agenda for AHR. AHRC also partnered with CIHR in an AHR knowledge transfer initiative and to plan for the launch of a research funding opportunity on psychosocial issues related to AHR. AHRC officials attended CIHR meetings of the Stem Cell Oversight Committee, National Cohort Studies and Health Gametes workshops.

Benefits for Canadians

Through this program activity, AHRC contributes to a “Whole of Government” approach to fostering Healthy Canadians. Specifically, the Agency protects the health and safety, dignity and rights of Canadians using AHR technologies by monitoring compliance with the AHR Act and its regulations.

Performance Analysis

While Health Canada’s development of regulations and policies continued, this work was affected by an opinion of the Quebec Court of Appeal on the constitutionality of certain provisions of the AHR Act. The Government of Canada appealed that opinion to the Supreme Court of Canada and decided not to pre-publish regulations while the constitutional issues were before the Court. In the interim, AHRC directed its efforts to meeting those targets within its control. It continued to solicit, assess and compare advice and models from its counterparts and stakeholders in order to build an effective and appropriate framework for licensing and inspection of AHR clinics and facilities across the country.

The Agency also initiated new relationships with stakeholder groups and Canadian licensing and accreditation bodies, while continuing to support and collaborate with medical associations, to encourage the incorporation of as much expertise and as many perspectives as possible in the development of national guidelines for assisted human reproduction. Finally, it worked to ensure that all other associated systems and resources needed to deliver on its current operational priorities were in place.

Lessons Learned

As AHRC awaits further regulations necessary to give effect to key elements of the *Assisted Human Reproduction Act* that give it the authority to implement and enforce the legislation’s provisions, the Agency continued to consult with key stakeholder groups and associations in order to incorporate best practices from other jurisdictions, compliance and enforcement agencies, and accreditation bodies into the licensing and inspection policies and procedures related to assisted human reproduction.

2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies

2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
4,615	4,615	2,486	22	9	13

Program Activity Summary

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
A Personal Health Information Registry that complements an eventual AHR surveillance network	Develop a Personal Health Information Registry that is integrated into an overall surveillance network, once the regulations are developed	Develop a Personal Health Information Registry that may function as a component of a broader AHR surveillance network	Somewhat met	<ul style="list-style-type: none"> Worked with Health Canada to develop the regulations that will specify the health reporting information required to be collected and maintained by the Agency in the Personal Health Information Registry (PHIR). AHRC continued to refine the business requirements for the systems and databases required for the Personal Health Information Registry through broad and inclusive consultation with key stakeholders. AHRC engaged the Canadian Fertility and Andrology Society (CFAS), to review, evaluate and make recommendations to improve its collection of treatment cycle information provided voluntarily by Canadian fertility centres using assisted reproduction technology. The aim is to provide high quality reporting information on assisted reproduction technology activities in Canada to meet AHRC's regulatory requirements once the regulations come into force. AHRC also engaged CFAS and other stakeholders in the identification of measures that would inform health surveillance related to assisted reproduction technology.
Access to information about assisted human reproduction by policy makers, health professionals, parents,	Establish a Science Advisory Panel.	Establish a Science Advisory Panel that can provide AHRC with value-added council and advice in relation to	Met all	<ul style="list-style-type: none"> A 13-member Science Advisory Panel (SAP) was established to provide ongoing and timely advice to AHRC's Board of Directors on current and emerging research and science issues relating to AHR and embryo research in Canada and internationally, including diagnostic and treatment options, new technologies, and standards and

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public.		advances and emerging scientific issues related to AHR.		<p>procedures.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaired by Dr. John Collins, an internationally recognized AHR authority, the SAP is comprised of world-renowned experts in the field of AHR research, with representatives from basic and social science as well as clinical researchers from leading Canadian and American universities. • The SAP developed its work plan and priorities, as well as a process to deal with innovative practice and future scanning for developments in the AHR field.
	Engage in direct contact with counterpart international AHR agencies.	Liaise with counterpart AHR agencies around the world with a view to sharing best practices and encouraging common approaches to regulating the safety and effectiveness of AHR consistent with ethical principles.	Met all	<ul style="list-style-type: none"> • AHRC hosted the first invitational International Forum on Cross-Border Reproductive Care in Ottawa in January 2009. More than 50 delegates, including regulators from Australia, India, Belgium, the United Kingdom, the European Commission, France and Italy, attended the working meeting. The goal of the forum was to share experiences and build agreement among participating countries and organizations on the principles underpinning safe, quality care when patients seek and obtain reproductive care outside the country in which they reside. • AHRC negotiated a staffing interchange agreement with the UK's Human Fertilisation and Embryology Authority (HFEA) to provide an operational perspective of the HFEA licensing and inspection model.
	Create an AHRC website and other tools to disseminate information.	Develop and maintain a website with relevant information for patients, providers, practitioners and children born of AHR.	Met all	<ul style="list-style-type: none"> • The AHRC website was launched in September 2008, with work ongoing to enhance the information offerings. • The Agency also established a contact email and 1-800 number to respond to any questions or concerns from the public.
	Increase the flow of information on AHR to stakeholders and public via	Provision of information for health professionals and the public on AHR	Met all	<ul style="list-style-type: none"> • AHRC promoted the engagement of stakeholders and research community members in undertaking and communicating results of findings on topics such as incidence of multiple births and the implications of the use of

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
	a range of outreach vehicles and partnerships.	matters or issues via newsletters, presentations at conferences, annual reports, brochures and reports in journals.		<p>AHR technologies at conferences, seminars and academic forums.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Tripartite Committee, composed of representatives from AHRC, Canadian Fertility and Andrology Society (CFAS) and Society of Obstetricians and Gynaecologists of Canada (SOGC), met regularly to share information and make recommendations to respective organizations on current and future initiatives. • An editorial committee was established with representatives from different stakeholder groups to help AHRC identify information needs and ensure effective messages. • Two newsletters and an annual report were developed and disseminated to stakeholders, providing information on AHRC's activities and AHR matters. • Two patient information pamphlets were produced and distributed, one regarding the AHR Act, the second on genetic counselling, produced in partnership with the Canadian Association of Genetic Counsellors (CAGC).
	Increase the coordination and collaboration on AHR issues across jurisdictions.	Work collaboratively with the provinces and territories to identify and reconcile issues of common concern and develop an effective, efficient and seamless AHR regime that protects the health and safety of all Canadians and children born of AHR.	Somewhat met	<ul style="list-style-type: none"> • AHRC initiated exchanges with provincial and territorial vital statistics and family law officials. • AHRC also held discussions with CFAS about the harmonization of data collection pertaining to assisted reproduction technology.

Benefits for Canadians

The eventual establishment of a Personal Health Information Registry (PHIR) will be critical for monitoring and improving the safety and effectiveness of AHR procedures. The registry will also provide a valuable resource to children born of reproductive technologies to enable them to find out about their medical and genetic information. The PHIR will eventually become a key component of a larger AHR health surveillance system capable of providing information needed to determine health outcomes relating to persons undergoing certain AHR procedures and children born as a result of those procedures. AHRC, through its website and other information products, is establishing itself as a focal point of AHR information for policy makers, practitioners, patients, offspring born of AHR procedures, researchers and the Canadian public. These information sources will allow Canadians to make more informed decisions related to the use of these technologies.

Performance Analysis

Through its extensive outreach initiatives, the Agency continued to solicit and consider the perspectives and best practices shared by policy makers, practitioners, patients, researchers and Canadians who use or are born of reproductive technologies. In doing so, it extended its national and international networks of experts and agencies involved in the area of assisted human reproduction, while expanding its information offerings through new tools and technology. The Agency is making steady and solid progress toward its goal of serving as Canada's centre of expertise for matters related to assisted human reproduction.

Lessons Learned

Just two years into its mandate, the Agency has actively consulted and considered practices, procedures and standards from national and international experts and organizations working in the rapidly changing field of assisted human reproduction, in order to learn from the experience of its international counterparts, and to inform its planning and development of policies and procedures related to AHR in Canada.

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of AHRC's financial position. The Agency's financial statements can be found on AHRC's website at:

<http://www.ahrc-pac.gc.ca/doc.php?sid=32&lang=eng>

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At End of Year (March 31, 2009)	% Change	2009	2008
ASSETS			
Total Assets	(23%)	286	371
TOTAL		286	371
LIABILITIES			
Total Liabilities	(31%)	546	796
EQUITY			
Total Equity	(39%)	(259)	(425)
TOTAL		286	371

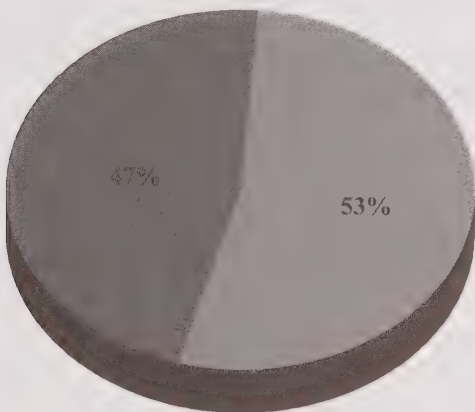
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At End of Year (March 31, 2009)	% Change	2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	7%	5728	5309
REVENUES			
Total Revenues		0	0
NET COST OF OPERATIONS		5728	5309

Expenses by Program Activity

The figure below illustrates the breakdown of the Agency’s expenses (actual spending) between its two program activities.

Expenses - Where Funds Go



- Health information and knowledge management for assisted human reproduction technologies
- Licensing and enforcement of a regulatory framework for assisted human reproduction technologies

3.2 List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables for the Agency's 2008-2009 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

Table 8: Sustainable Development Strategy

Table 9: Green Procurement

Table 10: Response to Parliamentary Committees and External Audits

Table 11: Internal Audits and Evaluations, 2008-09

3.2 Liste des tableaux présentant des renseignements supplémentaires

Tous les tableaux contenant des renseignements supplémentaires en format électronique issus du Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence pour 2008-2009 sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

<http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

Tableau 8 : Stratégie de développement durable

Tableau 9 : Achats écologiques

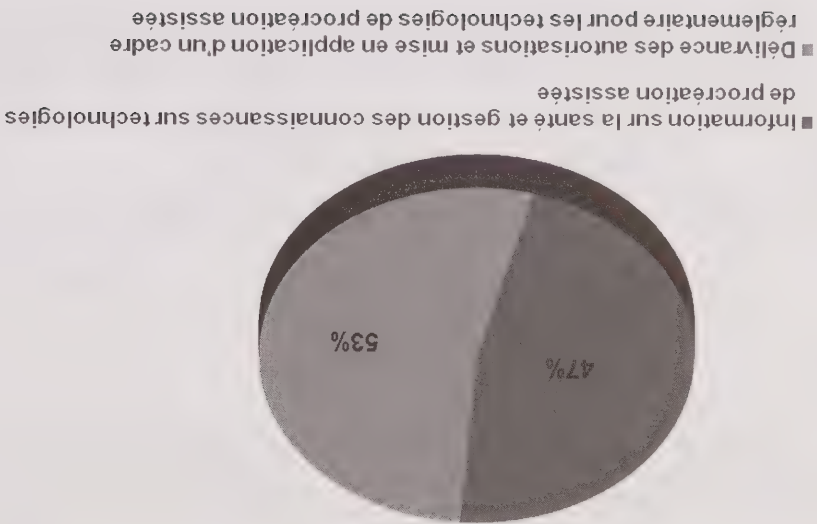
Tableau 10 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Tableau 11 : Vérifications internes et évaluations, 2008-2009

Dépenses par activité de programme

La figure ci-dessous illustre la ventilation des dépenses de l'Agence (dépenses réelles) entre ses deux activités de programme.

Dépenses - Ventilation des fonds



3.1 Points saillants financiers

Les points saillants financiers présentés dans le présent Rapport ministériel sur le rendement visent à fournir une vue d'ensemble de la situation financière de PAC. Vous trouverez les états financiers de l'Agence sur le site Web de PAC, à l'adresse suivante :

<http://www.ahrc-pac.gc.ca/doc.php?sid=32&lang=fra>

(milliers de \$)

Etat condensé de la situation financière			En fin d'exercice (31 mars 2009)		
Pourcentage de différence			2009	2008	
ACTIFS	Total des actifs	(23 %)	286	371	
	TOTAL		286	371	
	PASSIFS				
	Total des passifs	(31 %)	546	796	
Équité	Total des capitaux propres	(39 %)	(259)	(425)	
	TOTAL		286	371	

(milliers de \$)

Etat condensé de la situation financière			En fin d'exercice (31 mars 2009)		
Pourcentage de différence			2009	2008	
DEPENSES	Total des dépenses	7 %	5 728	5 309	
	Chiffres d'affaires		0	0	
	Total des revenus		5 728	5 309	
	COÛT NET DES OPÉRATIONS		5 728	5 309	

SECTION 3: RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Avantages pour les Canadiens

L'établissement d'un éventuel Registre de renseignements médicaux personnels (RRMP) sera crucial en vue de surveiller et d'améliorer la sécurité et l'efficacité des procédures de procréation assistée. Ce registre constituera par ailleurs une ressource précieuse pour les enfants conçus par des techniques de procréation assistée, en ce qu'il leur permettra d'obtenir de l'information sur leurs antécédents médicaux et génétiques. Le RRMP est appelé à devenir un élément clé d'un système élargi de surveillance médicale de la procréation assistée en mesure de fournir l'information nécessaire pour déterminer si les personnes ayant recours à des techniques de procréation assistée et les enfants conçus par ces techniques risquent de subir des effets néfastes pour la santé. Grâce à son site Web et à ses autres produits d'information, PAC s'affirme actuellement auprès des responsables des politiques, des professionnels de la santé et des Canadiens comme un centre d'expertise et un carrefour d'information sur la procréation assistée. Ces sources d'information permettront ainsi aux Canadiens de prendre des décisions mieux éclairées quant à l'utilisation des techniques de procréation assistée.

Analyse du rendement

Grâce à ses nombreuses initiatives de sensibilisation, l'Agence a continué à solliciter et à considérer les perspectives et les pratiques exemplaires partagées par les responsables des politiques, les praticiens, les patients, les chercheurs et les Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée ou qui ont été conçus à l'aide de ces techniques. C'est ainsi que l'Agence a étendu ses réseaux nationaux et internationaux d'experts et d'organismes liés à la procréation assistée, tout en élargissant son offre d'information au moyen de nouveaux outils et de nouvelles technologies. L'Agence progresse de façon constante dans la perspective de la réalisation de son objectif, à savoir devenir le centre d'expertise du Canada sur les questions liées à la procréation assistée.

Leçons apprises

Deux années seulement après le début de son mandat, l'Agence a mené des consultations actives et examiné des pratiques, des procédures et des normes mises en avant par des experts et des organismes nationaux et internationaux travaillant dans ce domaine en perpétuelle évolution. L'Agence a tiré profit de l'expérience de ses homologues internationaux et d'asseoir la planification et la mise en œuvre de politiques et de procédures dans le domaine de la procréation assistée au Canada.

Résultats attendus				
Indicateurs de rendement			Renforcer la coordination et la collaboration entre les provinces et les territoires pour déterminer et harmoniser les questions de la procréation assistée.	
Objectifs			Travailler en collaboration avec les provinces et les territoires pour déterminer et harmoniser les questions d'intérêt commun, et établir un régime de procréation assistée efficace, efficient et homogène qui protège la santé et la sécurité de tous les Canadiens et des enfants issus de la procréation assistée.	
État de rendement			Satisfait dans une certaine mesure	
Sommaire du rendement	génétiq, en partenariat avec l'Association canadienne des conseillers en génétique (ACCG).	<ul style="list-style-type: none"> PAC a mis en place des échanges avec des fonctionnaires provinciaux et territoriaux en charge de statistiques cruciales et du droit de la famille. Par ailleurs, PAC a organisé des débats avec la SCFA sur le thème de l'harmonisation de la collecte des données liées aux techniques de procréation assistée. 		

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État de rendement	Sommaire du rendement
		le respect de principes éthiques.		d'autorisation et d'inspection de la HFEA.
	Créer un site Web PAC, ainsi que d'autres outils visant à la diffusion de l'information.	Concevoir et tenir à jour un site Web contenant des renseignements pertinents pour les patients, les fournisseurs de soins, les praticiens et les enfants issus de procédures de procréation assistée.	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> Le site Web de PAC a été lancé en septembre 2008 et des travaux sont en cours en vue d'améliorer l'offre de renseignements. Par ailleurs, l'Agence a mis en place un service de courtiel pour communiquer avec elle, ainsi qu'un numéro sans frais pour répondre aux questions et préoccupations du public.
	Accroître la circulation de l'information à propos de la procréation assistée auprès des intervenants et du public au moyen de divers outils de sensibilisation et de partenariats.	disposition de renseignements professionnels de la santé et pour le public, par l'intermédiaire de bulletins, de présentations dans le cadre de conférences, de rapports annuels, de brochures et de rapports publiés dans des journaux.	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> PAC a encouragé les intervenants et les chercheurs à s'engager à entreprendre des recherches et à en communiquer les résultats sur des sujets tels que l'incidence des naissances multiples, ou encore les conséquences du recours à des techniques de procréation assistée, à l'occasion de conférences, de séminaires et de forums universitaires. Composé de représentants de PAC, de la Société canadienne de fertilité et d'andrologie (SCFA), ainsi que de la Société des obstétriciens et gynécologues du Canada (SOGC), le Comité tripartite s'est réuni régulièrement pour partager de l'information et formuler des recommandations à l'intention des organisations respectives sur les initiatives actuelles et futures. Un comité de rédaction a été mis en place. Composé de représentants des différents groupes d'intervenants, ce comité a pour objet d'aider PAC à évaluer les besoins en information et à transmettre des messages efficaces. Deux bulletins et un rapport annuel ont été élaborés, puis diffusés auprès des intervenants afin de les tenir informés des activités de PAC et de questions liées à la procréation assistée. Deux dépliant d'information à l'intention des patients ont été diffusés, <i>assistée</i>, l'autre au sujet du conseil

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État de rendement	Sommaire du rendement
Permettre aux responsables des politiques, aux professionnels de la santé, aux parents, aux enfants issus de procédures de procréation assistée, aux chercheurs et au public canadien d'accéder à de l'information en matière de procréation assistée.	Constituer un comité de consultation scientifique.	Constituer un comité de consultation scientifique à même de dispenser à PAC des conseils et des avis de valeur concernant les progrès et les questions scientifiques liées émergentes liés à la procréation assistée.	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> • Un comité de consultation scientifique (CCS) comprenant 13 membres a été mis sur pied afin de proposer, en continu et rapidement, des avis au Conseil d'administration de PAC au sujet de questions scientifiques actuelles ou émergentes en matière de recherche sur la procréation assistée ou sur les embryons au Canada et au niveau international, notamment en ce qui a trait aux possibilités diagnostiques et thérapeutiques, aux nouvelles technologies, ainsi qu'aux normes et procédures. • Présidé par le D^r John Collins, une autorité internationale en matière de procréation assistée, ce comité est composé d'experts de renommée mondiale dans le domaine de la recherche sur la procréation assistée, notamment des représentants des sciences fondamentales et sociales, ainsi que des spécialistes en recherche clinique provenant des meilleures universités canadiennes et américaines. • Le CCS a élaboré son plan de travail et défini ses priorités, et mis en œuvre un processus visant à gérer les pratiques novatrices et la détection des progrès futurs dans le domaine de la procréation assistée.
Entrer en contact direct avec les autres agences internationales chargées des questions de procréation assistée dans l'optique de partager les pratiques exemplaires et d'encourager des approches communes à la réglementation de la sécurité et de l'efficacité de la procréation	Assurer la liaison avec les agences équivalentes chargées de la procréation assistée dans les autres pays du monde, dans l'optique de partager les pratiques exemplaires et d'encourager des approches communes à la réglementation de la sécurité et de l'efficacité de la procréation	Assurer la liaison avec les agences équivalentes chargées de la procréation assistée dans les autres pays du monde, dans l'optique de partager les pratiques exemplaires et d'encourager des approches communes à la réglementation de la sécurité et de l'efficacité de la procréation	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none"> • PAC a organisé le premier Forum international sur les soins génésiques transfrontaliers, sur invitation, à Ottawa en janvier 2009. Plus de 50 délégués, parmi lesquels des responsables de réglementation d'Australie, d'Inde, de Belgique, du Royaume-Uni, de la Commission européenne, de France et d'Italie, ont pris part à cette réunion de travail. Ce forum visait à permettre un partage des expériences et à établir un consensus entre les pays et organismes participants sur certains principes à la base de soins sûrs et de qualité pour les patients bénéficiant de soins génésiques hors de leur pays de résidence. • PAC a conclu une entente pour faciliter l'échange de personnel avec la Human Fertilisation and Embryology Authority (HFEA) britannique, afin de fournir un point de vue opérationnel au modèle

2.1.2 Activité de programme : Information sur la santé et gestion des connaissances sur les techniques de procréation assistée					
Ressources financières 2008-2009 (milliers de \$)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
4 615	4 615	2 486	22	9	13

Résumé de l'activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État de rendement	Sommaire du rendement
Un Registre de renseignements sur personnels en place, la santé intégrée à un éventuel réseau de surveillance de médicaments la procréation assistée .	Une fois les règlements mis en place, élaborer un registre de renseignements personnels susceptible de fonctionner comme un élément d'un réseau global de surveillance de la procréation assistée.	Elaborer un registre de renseignements médicaux personnels susceptibles de fonctionner comme un élément d'un réseau global de surveillance de la procréation assistée.	Satisfait dans une certaine mesure	<ul style="list-style-type: none"> • A travaillé avec Santé Canada à spécifieront les renseignements médicaux devant être recueillis aux fins de rapport et tenus à jour par l'Agence au sein du registre de renseignements médicaux personnels (RRMP). • PAC a continué à améliorer les exigences opérationnelles pour les systèmes et les bases de données requises pour le Registre de renseignements médicaux personnels, au moyen d'une consultation élargie et inclusive avec les principaux intervenants. • PAC a mandaté la Société canadienne de fécondité et d'andrologie (SCFA) afin qu'elle examine, évalue et formule des recommandations en vue d'améliorer sa collecte des renseignements relatifs aux cycles de traitement mis volontairement à disposition par les cliniques de fertilité au Canada ayant recours à des techniques de procréation assistée. L'objectif est de fournir des données médicales de qualité relativement aux activités liées aux techniques de procréation assistée au Canada, afin de se conformer aux exigences réglementaires de PAC une fois les règlements entrés en vigueur. • PAC a par ailleurs demandé à la SCFA et à d'autre intervenants de définir des mesures destinées à éclairer la surveillance médicale liée aux techniques de procréation assistée.

Avantages pour les Canadiens

Grâce à cette activité de programme, PAC contribue à une approche gouvernementale d'ensemble pour des Canadiens en santé. L'Agence protège notamment la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens ayant recours à des techniques de procréation assistée en surveillant la conformité des pratiques à la *Loi sur la procréation assistée* et à ses règlements.

Analyse du rendement

Parallèlement à l'élaboration de règlements et de politiques par Santé Canada, ces travaux ont été influencés par un avis de la Cour d'appel du Québec quant à la constitutionnalité de certaines dispositions de la *Loi sur la procréation assistée*. Le gouvernement du Canada a fait appel de cet avis auprès de la Cour suprême du Canada et a décidé de ne pas pré-publier les règlements avant la décision finale de la Cour concernant ces questions de constitutionnalité. En attendant, PAC a axés ses efforts vers l'atteinte des objectifs placés sous son contrôle. PAC a continué à solliciter, à évaluer et à comparer les avis et les modèles de ses homologues et des intervenants, dans le but de construire un cadre efficace et adapté pour l'autorisation et l'inspection des cliniques et des installations de procréation assistée du Canada.

Par ailleurs, l'Agence a noué de nouveaux liens avec des groupes d'intervenants et des organes d'autorisation et d'accréditation, tout en continuant à soutenir des associations médicales avec lesquelles elle collabore, à encourager une intégration optimale des expertises et des perspectives afin d'élaborer des directives nationales pour la procréation assistée. Enfin, l'Agence a cherché à s'assurer que tous les autres systèmes connexes et les ressources nécessaires en vue de la réalisation de ses priorités opérationnelles étaient bien en place.

Leçons apprises

Dans l'attente des règlements supplémentaires nécessaires à l'entrée en vigueur des principaux éléments de la *Loi sur la procréation assistée* qui lui conféreront l'autorité nécessaire à la mise en œuvre et à l'application des dispositions de la loi, PAC a continué à consulter les principaux groupes d'intervenants et les principales associations afin d'intégrer, dans ses politiques et procédures d'autorisation et d'inspection liées à la procréation assistée, les pratiques exemplaires mises en place par d'autres institutions, des organismes de mise en conformité et d'exécution, ainsi que des organes d'accréditation.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat de rendement	Sommaire du rendement
Des intervenants bien informés et engagés	Communication du cadre aux intervenants, par différents moyens tels que contact direct, présentations lors de forums professionnels, documentation et moyens électroniques tels que site Web.	Participer ou apporter son soutien à des groupes d'intervenants, des associations, ordres, et organes d'autorisation et d'accréditation professionnels, au regard de l'élaboration d'autres instruments politiques de soutien (p. ex., normes, directives nationales, modèles d'accréditation, etc.).	Satisfait à presque tous	<ul style="list-style-type: none">• PAC a continué à nouer des liens productifs avec des intervenants au moyen de groupes de travail, ainsi que de présentations officielles et non officielles parrainés par PAC.• PAC a commencé à collaborer avec plusieurs partenaires, notamment avec Agrement Canada, à l'élaboration d'un modèle intégré d'inspection et d'accréditation destiné à minimiser le fardeau administratif pesant sur les parties soumises à la loi.• PAC a continué à apporter son soutien et à participer aux groupes de travail de la Société canadienne de fécondité et d'andrologie (SCFA) et de l'Association canadienne de normalisation (CSA), afin d'élaborer des directives nationales en matière de procréation assistée.• PAC a assuré plusieurs présentations de son mandat, de son rôle réglementaire et de ses activités auprès des intervenants et des cliniques de procréation assistée.
Mise en œuvre d'un calendrier de recherche sur les questions de procréation assistée.	d'un calendrier de recherche sur les questions de santé du Canada (IRSC) afin de garantir que les recherches relevant du mandat de PAC sont menées de manière opportune, rigoureuse, transparente et rentable.	Collaborer avec les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) afin de garantir que les recherches relevant du mandat de PAC sont menées de manière opportune, rigoureuse, transparente et rentable.	Satisfait à tous	<ul style="list-style-type: none">• PAC et les IRSC ont organisé conjointement un atelier d'experts pour l'élaboration d'un calendrier national de recherche dans le domaine de la procréation assistée.• PAC a également travaillé avec les IRSC sur un projet de transfert de connaissances et à la planification du lancement d'une possibilité de financement de projets de recherche sur les questions psychosociales liées à la procréation assistée.• Des fonctionnaires de PAC ont assisté à des réunions du Comité de surveillance des cellules souches des IRSC, à des études nationales de cohorte et à des ateliers sur les gamètes en santé.
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat de rendement	Sommaire du rendement

2.1 Résultat stratégique 1 : Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée

2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les techniques de procréation assistée					
Ressources financières 2008-2009 (milliers de \$)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
7 803	7 803	2 803	22	7	15

Résumé de l'activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat de rendement	Sommaire du rendement
Cadre d'autorisation et d'inspection efficace et efficient.	Cadre d'autorisation et d'inspection documenté un cadre réglementaire votés, Une fois les	Elaborer des documents d'orientation, des politiques administratives et des systèmes de tréage électronique relativement à l'autorisation et l'inspection des cliniques et des installations liées à la procréation assistée.	Satisfait dans une certaine mesure	<ul style="list-style-type: none"> Il est important de noter que la publication des ébauches de règlements relevant de la Loi sur la procréation assistée a été repoussée par Santé Canada, dans l'attente de l'avis de la Cour suprême du Canada sur certains aspects de constitutionnalité de la Loi sur la procréation assistée. En s'appuyant sur sa stratégie provisoire d'observation et d'application de la Loi, laquelle a trait au respect des interdictions et la conformité des activités réglementées relevant de la Loi sur la procréation assistée, l'Agence a défini des exigences opérationnelles pour les activités réglementées et les autorisations d'établissements, et entrepris la conception du processus de demande d'autorisation. PAC officialise son processus pour gérer les allégations de violation de la Loi sur la procréation assistée et de ses règlements, par son PE avec l'Inspection de Santé Canada. Conformément à ce processus, l'Agence a répondu à toutes les allégations portées à son attention. Elle a par ailleurs entrepris et mené à terme une évaluation de la conformité clinique de la procréation assistée avec l'article 8 de la Loi sur la procréation assistée et ses règlements. Grâce à ses interactions avec d'autres partenaires du portefeuille de la

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Postes votés et postes législatifs

(milliers de \$)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
15	Dépenses de fonctionnement.	130	4 616	11 783	4 932
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.	4	282	635	357
	Total	134	4 898	12 418	5 289

Le Parlement a approuvé les 12,4 millions de dollars de ressources pour l'Agence, ainsi qu'en atteste son Rapport 2008-2009 sur les plans et les priorités. Le total des dépenses réelles de l'Agence pour 2008-2009 s'est élevé à 5,3 millions de dollars.

Le seul poste législatif pour PAC concerne les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, qui atteignent 357 195 \$.

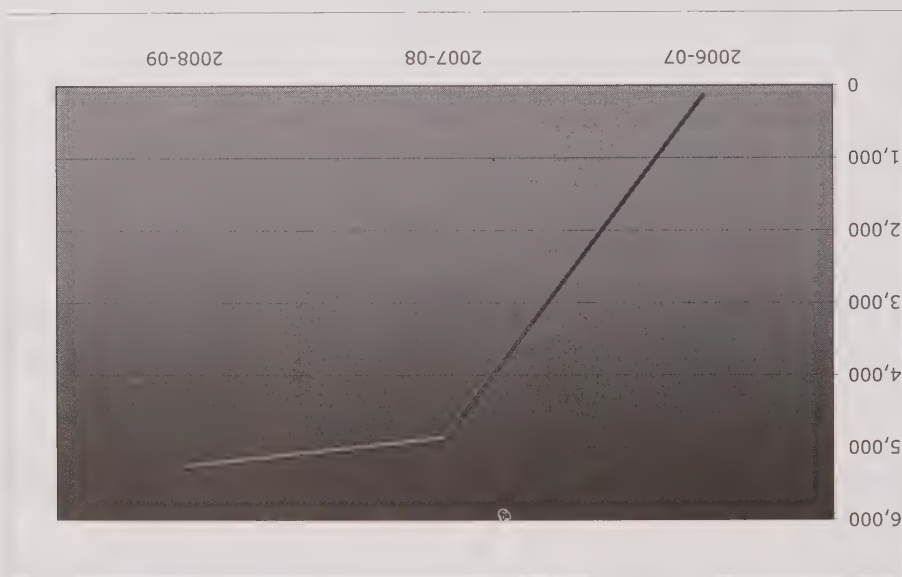
Profil des dépenses

Tendances des dépenses

PAC a dépensé 5,3 millions de dollars en vue d'obtenir les résultats escomptés au regard de ses activités de programme et de contribuer à la réalisation de ses résultats stratégiques en 2008-2009.

La figure ci-dessous illustre la tendance des dépenses de l'Agence pour la période allant de 2006-2007 à 2008-2009.

Tendances des dépenses



PAC a entrepris ses activités en février 2007 et a dépensé au total durant ses premiers mois d'existence, en 2006-2007, la somme de 134 000 \$. De 2007-2008 à 2008-2009, les dépenses de PAC sont passées de 4,9 à 5,3 millions de dollars, à mesure que l'Agence était aménagée, que du personnel était embauché et que l'infrastructure nécessaire pour remplir son mandat était mise en place.

Analyse des risques

Depuis sa création, l'Agence surveille et gère activement les risques. Récemment, elle a entrepris un examen systématique des risques afin de documenter entièrement ses plans visant à les gérer et d'intégrer dans son cycle de planification un processus de surveillance et de préparation de rapports sur ces risques. Ce processus constituera pour l'Agence un cadre global et provisoire de gestion des risques, lequel sera mis à jour et révisé au moment où le cadre réglementaire complet sera mis en œuvre.

Peu de domaines évoluent plus rapidement que celui de la procréation assistée. Chaque innovation technologique a des implications sanitaires, éthiques, sociales et économiques. PAC est en train de mettre en place les ressources et les mécanismes qui lui permettront, dans ce contexte en rapide évolution, de se tenir au courant tant des progrès scientifiques que des évolutions à l'échelle internationale. Le comité de consultation scientifique récemment créé, qui rassemble des experts reconnus de ce domaine, constitue l'un de ces mécanismes.

En tant que nouvelle agence, PAC doit relever le défi qui consiste à mettre en place l'infrastructure (c.-à-d. les politiques, les procédures et les systèmes) requise pour gérer efficacement et concrètement ses activités, en plus des systèmes spécialisés qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le processus de réglementation une fois que les règlements seront en vigueur. L'Agence est en train de mettre en œuvre un cadre de gestion de l'information qui assurera la continuité et la sauvegarde de toute son information, actuellement et lorsque ses activités seront transférées à l'administration centrale de l'Agence, à Vancouver. La création des systèmes requis pour administrer les règlements et le Registre de renseignements médicaux personnels progresse étape par étape et de façon modulaire, grâce à l'utilisation de pratiques exemplaires qui garantissent l'harmonisation avec les règlements en cours d'élaboration par Santé Canada. L'Agence fait appel à des ressources spécialisées pour faire en sorte que les renseignements médicaux personnels que l'Agence finira par recueillir seront correctement analysés et sauvegardés.

PAC a reconnu dès le début l'importance de travailler en collaboration avec divers groupes d'intervenants pour la réalisation de son mandat. L'Agence a travaillé à l'élaboration d'une stratégie complète de sensibilisation des intervenants qui s'appuiera sur les efforts fructueux d'intervenants. La promotion de la sensibilisation et de la compréhension du public et des intervenants sera un élément clé pour la réalisation des objectifs de l'Agence. La planification des ressources de l'Agence pose un défi, car celle-ci doit tenir compte de l'achèvement de l'établissement de l'organisation, du moment prévu de l'entrée en vigueur des règlements et des plans de finalisation du déménagement des activités à Vancouver. Une stratégie de ressources humaines a été élaborée, des postes clés ont été comblés par des employés nommés pour des périodes indéterminées et les plans intégrés d'activité et de gestion des ressources humaines sont examinés et mis à jour régulièrement.

Priorités de gestion	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
<p>I. Fournir à PAC la capacité de mettre en œuvre les règlements.</p>	Mi-parcours	<p>Satisfait dans une certaine mesure</p> <p>Voir résumé du rendement pour le résultat stratégique 1.</p>	<p>Résultat stratégique 1</p> <p>Pour protéger et promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens, l'Agence doit disposer de ressources et de systèmes adaptés pour faire respecter les règlements en matière de procréation assistée.</p>
<p>2. Développer les outils nécessaires à la diffusion de l'information sur la procréation assistée.</p>	En cours	<p>Satisfait à presque tous</p> <p>Voir résumé du rendement pour le résultat stratégique 1.</p>	<p>Résultat stratégique 1</p> <p>Améliorera la promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens en leur fournissant des renseignements plus aisément accessibles en vue de prendre des décisions éclairées au sujet des techniques de procréation assistée, ainsi que sur le rôle de l'Agence au regard de la réglementation des pratiques de procréation assistée.</p>

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
1. Protéger et promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée ou qui en sont nés.	En cours	Satisfait à presque tous (dans le cadre réglementaire actuel). Voir résumé du rendement pour le résultat stratégique 1.	Résultat stratégique 1 Permettra de garantir que les Canadiens ayant recours à des techniques de procréation assistée sont conscients des risques associés à ces techniques et sont protégés contre ces derniers.
2. Contribuer à l'élaboration des règlements de Santé Canada en matière de procréation assistée.	Mi-parcours	Satisfait à tous PAC a activement contribué au processus d'élaboration de règlements de Santé Canada.	Résultat stratégique 1 Confèrera l'autorité indispensable à la protection et à la promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens faisant respecter les règlements.
3. Accroître la sensibilisation des Canadiens et des professionnels de la santé en ce qui a trait à la procréation assistée et au rôle de l'Agence.	En cours	Satisfait à presque tous Voir résumé du rendement pour le résultat stratégique 1.	Résultat stratégique 1 Protège la santé et la sécurité des Canadiens en leur fournissant les renseignements nécessaires à la prise de décisions éclairées au sujet des techniques de procréation assistée, ainsi que sur le rôle de l'Agence au regard de la réglementation des pratiques de procréation assistée.

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (milliers de \$)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
						2008-2009
Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les techniques de procréation assistée.	3 051	7 803	7 803	7 803	2 803	✓ Des Canadiens en santé
Information sur la santé et gestion des connaissances touchant les techniques de procréation assistée.	1 847	4 615	4 615	4 615	2 486	✓ Des Canadiens en santé

Ressources prévue	44	
Ressources réelle	16	
Écart	28	

Des progrès significatifs ont été réalisés au cours de l'année en matière de dotation. L'affectation de personnel a été entreprise au fur et à mesure de la mise en œuvre progressive du mandat de l'Agence.

Résultat stratégique 1 : Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée

Indicateur de rendement	<p>* A mesure que les règlements entrent en vigueur, élaborer des lignes directrices opérationnelles pour administrer la Loi sur la procréation assistée et les règlements afférents.</p>	<p>* Avant que les règlements n'entrent en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le travail de base nécessaire pour mettre en œuvre un cadre d'autorisation pour les activités réglementées et constituer un registre de renseignements médicaux. • Élaborer une stratégie d'inspection afin de garantir la conformité à la Loi sur la procréation assistée et à ses règlements. • Élaborer et mettre en œuvre progressivement une stratégie de sensibilisation des intervenants et un plan de diffusion de l'information. 	<p>L'Agence a considérablement progressé au regard de l'élaboration des systèmes, politiques et procédures nécessaires en vue de la mise en œuvre d'un cadre d'autorisation et d'inspection pour les activités liées à la procréation assistée au Canada. Par ailleurs, l'Agence a collaboré avec quelques intervenants majeurs à l'amélioration de sa capacité de collecte, de stockage et d'analyse des renseignements médicaux destinés au Registre des renseignements médicaux personnels. Forte de la mise en place d'une stratégie provisoire de conformité et d'application, l'Agence a entrepris de sensibiliser les autres organismes d'exécution et d'accréditation et de collaborer avec eux, tout en continuant à réagir aux allégations de violation et à assurer le suivi de la conformité à l'article 8 de la Loi sur la procréation assistée. Enfin, l'Agence a accru ses efforts de sensibilisation sur un certain nombre de fronts. Elle a ainsi mis sur pied un groupe consultatif d'experts, amorcé des échanges internationaux de renseignements, collaboré avec des organisations nationales travaillant sur les questions de procréation assistée, et lancé un site Web complet destiné à tous les Canadiens intéressés ou concernés par les techniques de procréation assistée.</p>
Objectifs		Rendement de 2008-2009	

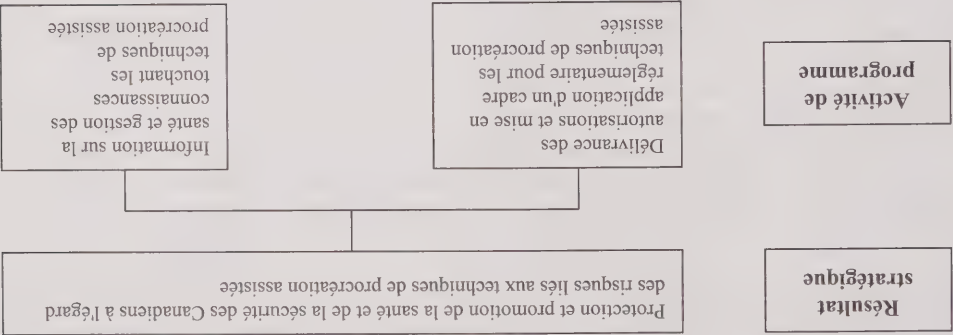
*L'indicateur et les cibles de rendement en matière de résultat stratégique ont été intégrés à partir du cadre ministériel de mesure du rendement (décembre 2008) et du Rapport 2009-2010 sur les plans et les priorités.

Résultat stratégique

Pour mener à bien son mandat, l'Agence vise à obtenir le résultat stratégique suivant :
Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée.

Architecture des activités de programme

Le diagramme ci-dessous illustre le cadre complet des activités de programme de PAC, dont la synergie contribue aux progrès réalisés par l'Agence pour atteindre ce résultat stratégique.



1.2 Résumé du rendement

Ressources financières pour 2008-2009

(milliers de \$)

Dépenses prévues	12 418
Total des autorisations	12 418
Dépenses réelles	5 289

Le total des autorisations s'élevait à 12,4 millions de dollars, en partie en raison du report de fonds non dépensés au cours des années précédentes, préalablement à la création de l'Agence. Le montant des dépenses réelles a atteint 5,3 millions de dollars. L'insuffisance des dépenses réelles s'explique par la mise en œuvre progressive du mandat de l'Agence, parallèlement à l'élaboration des règlements de Santé Canada.

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

L'Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée (aussi appelée Procréation assistée Canada, ou PAC) a été constituée en 2006 en vertu des pouvoirs conférés par la *Loi sur la procréation assistée*. Cette loi vise à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits de ceux et celles qui ont recours à des techniques de procréation assistée. Elle interdit en outre des activités inacceptables telles que le clonage humain, le choix du sexe et la commercialisation des capacités de reproduction humaine et impose des contrôles à la recherche en matière de procréation assistée.

Responsabilités

PAC est l'agence de réglementation fédérale chargée de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours à des techniques de procréation assistée ou qui en sont nés.

L'Agence a également la responsabilité de promouvoir un environnement dans lequel des principes éthiques s'appliquent à toutes les questions liées à la procréation assistée, tout en contribuant à des progrès scientifiques au profit des Canadiens.

Le mandat et les responsabilités de PAC sont stipulés dans la *Loi sur la procréation assistée*. Les principales responsabilités de l'Agence visent notamment à :

- mettre en œuvre et administrer un cadre d'autorisation pour les activités réglementées, y compris les procédures de procréation assistée et les recherches connexes;
- élaborer une stratégie d'inspection qui assurera la conformité à la *Loi sur la procréation assistée* et à ses règlements;
- créer et tenir à jour un Registre national de renseignements médicaux personnels lié à la procréation assistée, appelé à devenir un élément clé d'une stratégie plus globale de surveillance de la santé en lien avec le domaine;
- devenir un centre d'expertise sur la procréation assistée en recueillant et en diffusant de l'information publique;
- communiquer avec les intervenants et les impliquer sur les questions de procréation assistée;
- fournir des conseils à la ministre de la Santé sur les questions de procréation assistée.

SECTION 1: SURVOL DE L'AGENCE

Message de la présidente

De plus en plus fréquemment, des médias nationaux et internationaux racontent l'histoire d'individus, aux quatre coins du monde, qui sont concernés par l'emploi de méthodes de procréation artificielle et par les progrès dans ce domaine. Ces reportages confirment un état de fait que nous connaissons bien à Procréation assistée Canada : s'il est indéniable que ces technologies sont porteuses d'espoir pour de nombreuses familles, leur complexité impose que les organismes de réglementation, les praticiens et les usagers soient conscients des risques et des conséquences liés à ces pratiques changeantes.

Afin d'assurer un leadership efficace au regard de ce secteur de l'activité humaine en rapide évolution, l'Agence doit rester en contact étroit avec ses différents partenaires. C'est pour cette raison que les questions de sensibilisation et de collaboration se sont trouvées au cours de la dernière année au cœur des initiatives de l'Agence.

Dans le cadre de ses échanges avec les responsables des politiques, les praticiens, les chercheurs, les patients concernés par la procréation assistée, leur progéniture et les Canadiens intéressés par la question, l'Agence continue à rechercher des données sur les risques pris par ceux qui ont recours aux méthodes de procréation assistée et sur les possibilités qui s'offrent à eux. L'Agence a mené de vastes consultations sur les considérations scientifiques, légales et sociales liées aux organismes de surveillance, tout en poursuivant le contrôle des activités et des normes internationales en matière de procréation assistée.

Dans l'attente de l'entrée en vigueur de nouveaux règlements de Santé Canada, l'Agence a par ailleurs consolidé ses plans et priorités relativement aux activités de recherche, de suivi et de mise en conformité qui viendront appuyer l'accomplissement de son mandat d'organisme fédéral de réglementation dans le domaine des techniques de procréation.

Je suis satisfaite des progrès accomplis au cours de la dernière année en ce qui concerne le renforcement des liens, des systèmes et des ressources de l'Agence. Les Canadiens continueront à profiter de l'approche minutieuse et collaborative choisie par l'Agence afin de mettre sur pied une agence transparente dont le but est de servir ceux et celles qui ont recours à des techniques de procréation assistée ou qui ont été conçus à l'aide de ces techniques.

La présidente,
D^{re} Elinor Wilson



Message de la ministre

C'est avec plaisir que je vous présente le rapport ministériel sur le rendement de Procréation assistée Canada pour 2008-2009.

Mise sur pied au début de l'année 2007, Procréation assistée Canada (PAC) est chargée de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée ou qui en sont nés, ainsi que d'encourager l'application de principes éthiques dans le cadre de l'utilisation et de l'élaboration de ces techniques.

L'établissement d'une agence fédérale de réglementation, en particulier dans un domaine complexe et en évolution rapide tel que celui de la procréation assistée, exige une planification minutieuse. Au cours de la dernière année, l'Agence n'a eu de cesse de rechercher tous les moyens possibles de garantir la validité de son travail qui consiste à assurer la sécurité et l'éthique des activités de procréation assistée au Canada.

Par des consultations et de la collaboration avec les groupes d'intervenants, ainsi que par le suivi des progrès en matière de pratiques scientifiques dans le domaine de la procréation assistée, l'Agence a cherché à développer et à améliorer l'infrastructure et les réseaux à l'appui de son mandat.

Ce travail fondamental et rigoureux est essentiel en vue de renforcer la capacité de l'Agence à protéger la santé et la sécurité des Canadiens qui font appel à des méthodes de procréation assistée pour fonder une famille; méticuleuse et inclusive, cette façon d'assumer ses responsabilités profitera à tous les Canadiens concernés ou intéressés par la question de la procréation assistée.

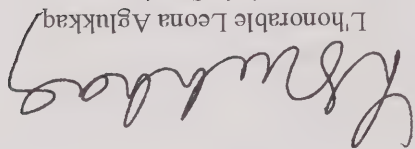

L'honorable Leona Aglukkaq
Ministre de la Santé



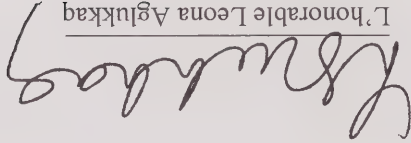
Table des matières

3	Message de la ministre.....
4	Message de la présidente.....
5	Section 1 : Présentation de l'Agence.....
6	1.1 Renseignements sommaires.....
6	Raison d'être.....
6	Responsabilités.....
7	Résultat stratégique.....
7	Architecture des activités de programme.....
7	1.2 Résumé du rendement.....
7	Ressources financières.....
8	Ressources humaines.....
10	Contribution des priorités aux résultats stratégiques.....
12	Analyse des risques.....
13	Profil des dépenses.....
15	Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....
16	2.1 Résultat stratégique 1 : Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens
16	à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée.....
16	2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre
16	réglementaire pour les techniques de procréation assistée.....
16	Résumé de l'activité de programme.....
18	Avantages pour les Canadiens.....
18	Analyse du rendement.....
18	Leçons apprises.....
19	2.1.2 Activité de programme : Information sur la santé et gestion des connaissances sur les
19	techniques de procréation assistée.....
19	Résumé de l'activité de programme.....
23	Avantages pour les Canadiens.....
23	Analyse du rendement.....
23	Leçons apprises.....
24	Section 3 : Renseignements supplémentaires.....
25	3.1 Points saillants financiers.....
27	3.2 Liste des tableaux présentant des renseignements supplémentaires.....

Procréation assistée Canada

2008-2009

Rapport ministériel sur le rendement


L'honorable Leona Aglukkaq
Ministre de la Santé

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-tra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget et des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la

Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour

une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme

en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le

Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès

des Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/102-2009
ISBN 978-0-660-64287-1



Procréation assistée Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



Government
Publications

Atlantic Canada Opportunities Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/2-2009
ISBN 978-0-660-64288-8

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Agence de
promotion économique
du Canada atlantique

2008-2009 Estimates

Performance Report

Minister's Message

As Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), I have witnessed first-hand the Agency's outstanding delivery on its mandate to support and strengthen the Atlantic Canadian economy.

I am proud of ACOA's many successes and of the contributions the Agency is making to the Atlantic region. I am especially proud that the Agency's policies and programs are helping Atlantic Canadian businesses and communities to negotiate the challenges brought on by the current global economic situation.

As demonstrated in this report, ACOA is helping to drive innovation in the region; it is also helping businesses to expand their operations, hone their business skills, and enter into and expand exporting activity. This makes them more productive and competitive than ever. It is clear that ACOA continues to deliver on its commitment to ensuring the long-term success and prosperity of Atlantic Canadians.

ACOA is playing a central role in advancing the Atlantic Gateway initiative, working with key partners to evaluate and prioritize projects that will capitalize on Atlantic Canada's potential as a reliable, safe and efficient international trade gateway to North America. The Agency is working with public and private stakeholders to develop a cohesive regional approach that will help to capture the Atlantic Gateway's significant economic potential.

Our government recognizes the valuable role ACOA plays in building a modern, competitive and productive Atlantic Canadian economy. This is why we announced, in Canada's Economic Action Plan, that the Agency would deliver the Atlantic components of the \$1-billion Community Adjustment Fund and the \$500-million Recreational Infrastructure Canada program, which are designed to help create jobs and support communities during the current economic downturn. Results from these two new initiatives will be reported in the Agency's Departmental Performance Report next year.

Through these initiatives, and others like them, our government is providing unprecedented assistance to individuals, businesses and communities affected by the current economic situation. We are also working to lay the foundation for future economic growth. ACOA is key to helping deliver on these commitments in Atlantic Canada.



The Honourable Peter G. MacKay
Minister of National Defence and
Minister for the Atlantic Gateway



Minister of State's Message

As Minister of State for the Atlantic Canada Opportunities Agency, I am pleased to present the Agency's Departmental Performance Report for 2008-2009.

I am proud that ACOA is continuing to play such a strong role in helping to grow Atlantic Canada's economy. In fact, between 2003 and 2008, every dollar the Agency spent in direct support of business resulted in over \$7 in GDP gains.

ACOA's core activities, Enterprise Development, Community Development, and Policy, Advocacy and Coordination are essential to its ongoing success. These initiatives enable the Agency to develop multi-faceted approaches to supporting long-term sustainable growth in Atlantic Canada.

The Agency's Enterprise Development activity helps to secure jobs and expand trade in Atlantic Canada by encouraging the region's businesses and industry to innovate, improve business skills, and market themselves on the global stage.

ACOA recognizes that the Atlantic economy is diverse, and that its communities face their own unique challenges and opportunities. The Agency's programs and policies help to provide affected communities, especially those dependent on resources or a single industry, with the tools needed to build new economic activity.

The Agency continues to work with its partners to encourage federal initiatives that respond to the needs and opportunities of the region, and to coordinate federal policies and programs within the region in order to ensure a cohesive approach.

As underscored by the Agency's 2008-2009 Departmental Performance Report, ACOA continues to be a powerful advocate for Atlantic Canada. I am proud to lead the Agency as it supports the region through the current global economic challenges so that, as conditions improve, our people and our communities will be well positioned to compete, to innovate and to create.



A handwritten signature in black ink, reading "Keith Ashfield". The signature is written in a cursive, flowing style.

The Honourable Keith Ashfield
Minister of State
(Atlantic Canada Opportunities Agency)

Table of Contents

Section 1: Agency Overview	1
Raison d'être and Responsibilities	1
Strategic Outcome and PAA	2
PAA Crosswalk	3
Summary of Performance	4
Financial and Human Resources	4
Performance Summary	4
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	6
Risk Analysis	8
ACOA's Response to the Changing Economic Landscape	8
Challenges and Opportunities	8
Mitigation Measures	9
Expenditure Profile	11
Voted and Statutory Items	12
 Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	 13
Strategic Outcome – A competitive Atlantic Canadian economy	13
Program Activity: Enterprise Development	15
Program Activity: Community Development	19
Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination	22
 Section 3: Supplementary Information	 25
Financial Highlights	25
Supplementary Information Tables	28
Other Items of Interest	28

Section 1: Agency Overview

Raison d'être and Responsibilities

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) works to create opportunities for economic growth in Atlantic Canada by helping businesses become more competitive, innovative and productive, by working with communities to develop and diversify local economies, and by championing the strengths of Atlantic Canada in partnership with Atlantic Canadians. It plays an important role in developing and supporting policies and programs that strengthen Atlantic Canada's economy. This work addresses the Agency's mandate "... to increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region." (Part I of the *Government Organization Act*, *Atlantic Canada 1987*, R.S., c G-5-7, also known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act*)

Established in 1987, ACOA is the federal government department responsible for the government's economic development efforts in the provinces of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia, and Newfoundland and Labrador.

ACOA's head office is in Moncton, New Brunswick. The Agency has 36 regional and field offices in cities and towns across the four Atlantic Provinces. These are led by regional vice-presidents located in each provincial capital, who are responsible for the delivery of ACOA programs. Through its Ottawa office, ACOA ensures that Atlantic Canada's interests are reflected in both the policies and programs developed by other departments and agencies of the federal government.

Although the Agency's policies and program tools have changed since its inception, the overall goal remains constant. ACOA helps the Atlantic region to realize its full economic potential in terms of productivity, competitiveness and growth.

With a balanced approach, this is achieved by identifying and addressing structural challenges in the economy, helping communities and businesses to overcome barriers, and finding new opportunities for growth. It is also within this context that ACOA is committed to helping the region make the transition to a more innovative, productive and competitive economy.

Strategic Outcome and PAA

The diagram below illustrates ACOA's new Program Activity Architecture (PAA). Program activities and program sub-activities are aligned to its strategic outcome of a competitive Atlantic Canadian economy. It reflects the results of policy research and analysis, periodic review of program effectiveness, ongoing dialogue with stakeholders in the region, and the priorities and directions of the Government of Canada.

ACOA's 2009-2010 PAA

Descriptions of each of ACOA's program activities can be found in Part II of the Main Estimates document on the website of the Treasury Board of Canada Secretariat at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/me-bd/ACOA-APECA-eng.asp>.

Strategic Outcome	Program Activities	Program Sub-activities
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Enterprise Development (1.1)	Innovation (1.1.1)
		Entrepreneurship and Business Skills Development (1.1.2)
		Trade (1.1.3)
		Investment (1.1.4)
		Financing Continuum (1.1.5)
	Community Development (1.2)	Community Mobilization (1.2.1)
		Community-based Business Development (1.2.2)
		Community Investment (1.2.3)
		Infrastructure Programming (1.2.4)
	Policy, Advocacy and Coordination (1.3)	Policy (1.3.1)
		Advocacy (1.3.2)
		Coordination (1.3.3)

PAA Crosswalk

In May 2008, ACOA sought and received Treasury Board approval to amend its PAA. The new PAA provides for improved efficiency, reflects relevance, and concisely articulates the long-term and enduring benefit of the Agency's programming to Canadians. It allows for more efficient performance measurement, while maintaining the strategic focus and usefulness of the PAA in allocating and managing resources and reporting the Agency's performance.

The most significant revision is the change to one strategic outcome supported by three program activities, as compared to the 2007-2008 PAA, which identified three strategic outcomes supported by seven program activities. Further refinement of the PAA has reduced the program sub-activities by approximately half. While the scope of the Agency's activities has not changed, the new PAA provides more streamlined information to parliamentarians and Canadians on spending and results. A crosswalk to the sub-activity level may be found on ACOA's website at http://www.acoa-apec.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/PerformanceReportforthePeriodEndingMarch31_2009_other.aspx.

This performance report follows the structure of the Agency's 2009-2010 PAA.

Old PAA (2008-2009)	New PAA (2009-2010)
Strategic Outcome(s)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitive and sustainable Atlantic enterprises, with emphasis on those of small and medium size 2. Dynamic and sustainable communities for Atlantic Canada 3. Policies and programs that strengthen the Atlantic economy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A competitive Atlantic Canadian economy
Program Activities	
<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Fostering the development of institutions and enterprises, with emphasis on those of small and medium size 2.1 Fostering the economic development of Atlantic communities 2.2 Special Adjustment Measures 2.3 Infrastructure Programming 3.1 Policy 3.2 Advocacy 3.3 Coordination 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Enterprise Development 1.2 Community Development 1.3 Policy, Advocacy and Coordination

Summary of Performance

The following tables provide a summary of ACOA's financial resources, human resources and performance summary for 2008-2009.

Financial and Human Resources

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
328.2	347.5	341.4

Human Resources (Full-time Equivalents)		
Planned	Actual	Difference
757	723	34

Agency planned spending of \$328.2 million was augmented by \$19.3 million during the year, comprising \$10.7 million in transfer payments and \$8.6 million in operating costs. Actual spending of \$341.4 million included \$246.8 million in transfer payments and \$94.6 million in operating costs, resulting in a surplus of \$6.1 million, of which \$3.1 million will be available in 2009-2010 through the operating budget carry forward.

Agency utilization of human resources decreased to 723 full-time equivalents (FTEs), less than 0.5% difference from the previous year, when actual FTE utilization had been 726. Although planned utilization was 757 FTEs, changes in staffing plans and other adjustments to operational requirements resulted in lower utilization, and variances were experienced in most activities.

Performance Summary

Strategic Outcome: A competitive Atlantic Canadian economy

Performance Indicator	Five-year Target (2004-2005 to 2008-2009)	2008-2009 Performance
Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business	\$4 to \$5	\$7.20 (as reported in ACOA's Five-Year Report to Parliament 2003-2008)

Summary of Achievements against 2008-2009 Priorities

The Agency set a number of priorities for 2008-2009 and, on the whole, achieved the results it planned while dealing with the challenges of the economic crisis in 2008.

- Increasing Atlantic Canada's gross domestic product, a recurring five-year target, exceeded the expected results. Over the last five-year reporting period, direct support to business for commercial projects produced increases of over \$7 in GDP gains for every dollar of ACOA expenditure.

- Estimates based on simulations by ACOA and the Conference Board of Canada economic models indicated that, over a five-year period, real GDP is \$1.2 billion higher than it would have been in the absence of ACOA's expenditures in direct support of small and medium-sized businesses, creating positive impacts for Atlantic Canada.
- The Agency met expected results in raising the level of research and development (R&D) and innovation, fundamental to increasing Atlantic Canada's competitiveness and closing the productivity gap with the rest of the country. In 2008-2009, ACOA invested \$91.4 million toward innovation projects, enabling advancements in research and development, the acquisition of new technologies, and increasing the likelihood of commercialization success.
- The Agency continued to focus efforts on international trade and the Atlantic Gateway, and align them with government strategies and initiatives. In 2008-2009, the Agency successfully repositioned its efforts to align its work with national priorities outlined within the Global Commerce Strategy. Through this alignment, the Agency has capitalized on new priorities and emerging opportunities, while continuing to provide value-added trade programming that increases the productivity and competitiveness of SMEs within the region.
- Progress continued in ACOA's work to advocate the interests of Atlantic Canada in development and implementation of national economic policy, programs, and projects. This was evidenced by the industrial benefit opportunities realized for Atlantic Canadian industry in major federal procurement projects. In 2008-2009, ACOA's efforts were instrumental in leveraging \$937 million in industrial regional benefit commitments to Atlantic Canada on federally contracted procurements.
- While the economic crisis in 2008 resulted in a more focused approach to federal interventions, the Agency effectively ensured that the measures included in Canada's Economic Action Plan, the federal government's economic stimulus package, were responsive to the economic challenges of Atlantic Canada. Of particular importance were ACOA's efforts to ensure that resource industries and resource-dependent communities in the region were able to fully participate in the Community Adjustment Fund, that Atlantic Canadian communities could benefit from the Recreational Infrastructure Canada program, and that Atlantic Canada's renewable energy potential was advanced with support from the Clean Energy Fund.

Program Activity	(\$ millions)					Alignment with Government of Canada Outcomes
	2007-2008	2008-2009				
	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Enterprise Development	213.6	214.2	214.2	219.3	215.0	✔ Strong Economic Growth
Community Development	146.1	101.8	101.8	114.3	113.1	
Policy, Advocacy and Coordination	11.9	12.2	12.2	13.9	13.3	
Total	371.6	328.2	328.2	347.5	341.4	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The following table discusses the progress of ACOA's operational and management priorities in reaching its strategic outcome, "A Competitive Atlantic Canadian Economy."

Operational Priorities	Type: Previously committed to (priorities have been in effect for the last one or two years) Status: Successfully met
Productivity	ACOA builds innovation capacity in the region by providing funding for R&D projects and for the adoption/adaptation of leading-edge technologies that lead to enhanced productivity. In 2008-2009, the Agency invested more than \$60 million in R&D projects and over \$12 million in technology adoption/adaptation projects. The Agency also invested more than \$7.5 million toward improving business competitiveness through a number of activities such as training, hiring skilled personnel, and improving productivity and/or quality.
Innovation and commercialization	The Agency has placed an increased focus on commercialization by supporting R&D projects that have the best probability for commercial success, as well as by identifying and pursuing commercialization within its existing portfolio of projects. In 2008-2009, the Agency invested \$1.7 million to develop a pan-Atlantic commercialization mentoring and consulting service to assist Atlantic Canada based SMEs, universities, research institutions and other strategic partners.
Balanced approach in rural/urban development	Atlantic Canada is characterized by a large rural population, requiring a balanced approach in support of development opportunities in both rural and urban communities. Through continued investment in its network of community economic development partner organizations, as well as direct investment in infrastructure and other community projects, and investment in Aboriginal and Francophone minority communities, ACOA's support built capacity in both rural and urban communities throughout Atlantic Canada.
Targeted advocacy areas	ACOA continued its advocacy efforts to ensure that Atlantic Canada's needs were reflected in federal policies, programs and regulations. In 2008-2009, ACOA's advocacy efforts helped leverage \$937 million in industrial and regional benefit commitments for Atlantic Canada, helping to build a strong and thriving aerospace and defence industry in the region. ACOA also advocated for the interests of Atlantic Canada in other key horizontal and sectoral files, including infrastructure programming, federal facilitation of Atlantic Canada's energy potential, and federal investments in science and technology.
Trade and Atlantic Gateway	In response to the priorities stated in the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the Americas Strategy, ACOA increased its efforts by contributing to at least four initiatives (e.g. leading missions and research) linked to emerging markets such as Chile and India. The Agency also continued to build connections in existing markets (e.g. the U.S.) for export, investment and technology opportunities. The Agency continued its coordination efforts with its federal and provincial partners to develop an Atlantic Gateway Strategy. In concert with government partners and industry stakeholders, the Agency also established a pan-Atlantic marketing plan to promote the Atlantic Gateway in international markets.

Management Priorities

Type: Previously committed to (priorities have been in effect for the last one or two years)
Status: Successfully met

Governance and accountability

During its assessment of departmental management accountability frameworks, Treasury Board Portfolio recognized the Agency for its strong performance in several key management areas, such as:

- Effectiveness of extra-organizational contribution
- Quality of analysis in Treasury Board submissions
- Extent to which the workforce is productive, principled, sustainable and adaptable
- Effectiveness of information technology management
- Alignment of accountability instruments

Furthermore, in regard to governance and accountability, an ACOA-specific, multi-year strategy for the Management Accountability Framework was approved by ACOA's Executive Committee to address the five Agency key areas of management, i.e. risk, citizen focused service, finance control, values and ethics, information technology and information management.

Public Service Renewal

ACOA has developed an aggressive, fast-paced response to Public Service Renewal to emphasize the human resource component of its integrated business and human resource plan. Excellence (being the best you can be at your job) and development (preparing to compete for bigger responsibilities in the public service) are the themes for ACOA's Public Service Renewal strategy. While the genesis for the strategy is the business needs of the organization, it reflects the feedback received from employees regarding the challenges confronting the Agency in meeting its goals for Public Service Renewal. ACOA has actively engaged all senior executive teams in promoting, encouraging and supporting learning plans for all employees.

Risk management

The Agency has appointed a full-time chief risk officer and has set up a governance regime for risk management. ACOA has been independently recognized for its robust risk rating system, which is applied to Agency clients and projects. Internal services have been reviewed for exposure to risk, and associated mitigation measures are monitored by senior management. A Corporate Risk Profile, supported by a comprehensive Risk Register has been completed and risk tools are in place.

Values and ethics

The Public Service Employee Survey results with regard to values and ethics at the Agency have been positive. Since the introduction of the Public Service Code of Values and Ethics in September 2003, ACOA has taken many concrete actions to ensure that employees are aware of the code. However, in an effort to continue to improve in this important area, preliminary consultations have been held regarding the creation of a Code of Conduct for the Agency. In addition, ACOA has recently formed a steering committee to develop a values and ethics strategy for the Agency. The committee has held meetings and reviewed best practices of other organizations, with a view to developing a strategy and implementing a work plan.

Business and human resource integration

ACOA is well positioned in terms of its integration of human resources and business planning. The Agency contributed to the initiative by sharing its practices with other departments in collaboration with the Privy Council Office and the Canada School of Public Service. ACOA's planning framework comprises a number of integrated plans:

- Five-year integrated strategic plan
- Three-year strategic human resources plan
- Five-year employment equity action plan
- Annual integrated operational plans
- Annual staffing strategy
- Three-year employment equity program

Risk Analysis

ACOA's Response to the Changing Economic Landscape

ACOA operates within a constantly changing global economic landscape. This affects the Agency's broad-based approach to economic development and its ability to address the underlying structural challenges facing the regional economy. Being proactive in identifying opportunities requires the Agency to anticipate and assess external economic factors that can affect the design and delivery of its programs and services. The following provides an outline of ACOA's response to the changing economic landscape in 2008-2009. Further information on the region's economy is available online through the link provided in Section 3 of this report (in the sub-section entitled "Atlantic Canada's 2008-2009 Economic Overview and Provincial Economic Profiles").

As the economy changes, the Agency faces risks in providing appropriate programming and initiatives to react to the needs of regional economic development and respond to current and emerging influences. During the past year, challenges such as the global financial crisis, the slowing of the world economy, the volatility of energy prices, and a fluctuating Canadian dollar have affected the ability of firms in Atlantic Canada to sell in various markets. Being aware of this situation, ACOA has ensured that its programs react to economic changes in a timely manner. The Agency's objective is to design and implement mitigating measures that reduce the impact and likelihood of these "strategic risks." The main measures that have been implemented are presented below.

Challenges and Opportunities

Responding to the downturn in the economy

Communities in Atlantic Canada that have a long-standing reliance on resource extraction and processing industries were severely tested during the past year. In its latest budget, the federal government announced the establishment of the Community Adjustment Fund and the Recreational Infrastructure Canada program to stimulate the economy and create employment throughout the country. ACOA, other regional development agencies, and other federal departments worked collaboratively to develop the program architecture for these initiatives, and consulted with the respective provincial governments to establish priorities for investment that would generate the most employment and leverage the most funds. Internal resources were redirected to support the implementation of these initiatives.

In response to the economic downturn, during 2008-2009 the Agency has provided \$11.3 million more than planned to support the Community Development program activity. For example, ACOA funds were made available throughout the region to facilitate accessibility to technologies and training programs. This led to long-term employment and economic capacity building in rural communities.

Skills and labour shortages

The region’s recent demographic record has been characterized by minimal increases in population. Many people have left the region to pursue opportunities in other parts of Canada; these out-migrants are usually young and often have skills that are in demand within Atlantic Canada. This out-migration means that Atlantic Canada’s population is aging faster than are other regions of the country, which will lead to significant skills and labour shortages if left unchecked.

ACOA is addressing this challenge in collaboration with provincial governments and other federal departments. An important joint approach is the Atlantic Population Initiative, a three-year collaborative effort designed to better attract skilled immigrants to Atlantic Canada; retain more Atlantic Canadians, youth and recent immigrants; improve labour market integration of immigrants; and engage stakeholders to create alternative work and business opportunities in the region.

Mitigation Measures

These potential risks, and others as they emerge, are monitored continuously by the Agency to ensure that appropriate mitigation is applied and the risks are not realized to a harmful extent.

The Agency identified five key risks and associated mitigation strategies for attention in 2008-2009. These risks, and the primary mitigation measures implemented during the year, are presented below.

Key Risk and Challenges	Mitigation Measures
<p>1. Strategic Risk</p> <p>The risk that the Agency's strategies are neither aligned with government economic objectives and policies nor reflective of emerging economic development concepts, leading to opinions that the Agency is redundant.</p>	<p>The Agency continues to ensure that programming complements government economic objectives articulated in the federal budget, Advantage Canada, the Speech from the Throne and the Economic Action Plan. In consideration, ACOA focused on three areas – productivity, international trade, and infrastructure support. ACOA also promoted trade through alignment with Canada's Global Commerce Strategy and the related Americas Strategy.</p>
<p>2. Cost of Doing Business Risk</p> <p>Risk that the cost of doing business escalates and represents an increasing portion of the Agency's budget, adversely affecting operational efficiency and leading to budgetary difficulties for programming.</p>	<p>ACOA completed a review of the cost of delivering the Agency's programs, including the identification of the cost drivers. Measures have been put in place to ensure operating costs are contained.</p>
<p>3. People Management Risk</p> <p>The risk that ACOA's talent agenda (leadership, recruitment, training, promotion, work/life balance, competencies) does not adequately sustain the workforce necessary to carry out the Agency's mandate in the future, and the Agency experiences a significant loss of corporate memory.</p>	<p>Strong emphasis on Public Service Renewal, as well as mandatory preparation of employee learning plans, promotion of career planning and training opportunities were implemented. Future needs for an effective workforce were identified through the Agency's Human Resource Strategic Plan.</p>

Key Risk and Challenges

Mitigation Measures

4. Data Management Risk

The risk that data being collected is inaccurate, incomplete, excessive or inaccessible, so that decision making and efficient use of resources are adversely affected.

Significant attention was brought to the risks associated with data/information management. The Agency undertook several initiatives with an objective to ensure data/information being collected was relevant, accurate and useful for decision making. Work continued on the development of a stronger Performance Management Framework, which received a positive rating in the Management Accountability Framework assessment issued by Treasury Board. It was noted that ACOA has put in place most of the elements required to provide insights into the performance and effectiveness of most programs, and these elements are being used for decision making. It was also concluded that ACOA is able to validate and demonstrate the contribution of its programs to the delivery of its mandate, and that it is well placed to manage for results. Other related initiatives include a more robust data collection strategy and information/data dashboards.

5. Reputational Risk

Reputation risk materializes when the proactive flow of positive information wanes, or when negative publicity triggered by certain internal or external events, whether accurate or not, compromises the Agency's reputation and results in a loss of credibility for the Agency.

The Agency continued to use communications initiatives to convey its accomplishments and nurture its credibility with stakeholders. Its established foundation of values and ethics has been enhanced through the commencement of a more formal strategic planning approach and linkage to the Agency's reputational expectations.

Expenditure Profile

ACOA's actual spending for 2008-2009 was \$341.4 million. This represents a reduction in spending of 8% or \$30.2 million, from \$371.6 million in 2007-2008, as indicated in the table below. Variances in actual spending profiles are primarily due to a decrease in Community Development spending, as more fully explained below.

- Expenditures in 2007-2008 included \$8.8 million for Infrastructure Canada Program, which is winding down and showing reduced expenditures in 2008-2009. In 2008-2009, expenditures for new activities occurring under infrastructure were reported by Infrastructure Canada.
- Expenditures under the Community Development program activity in 2007-2008 were greater by \$29.5 million, due to spending related to the Saint John Shipyard Adjustment Initiative.
- Other changes representing an increase of \$8.1 million, due to normal fluctuations in programming among activities.

The following table highlights changes in spending for each program activity, as well as variances in 2008-2009 between the main estimates, planned spending, authorized spending, and actual spending for each program activity.

Program Activity	(\$ millions)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009			
	Actual	Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Enterprise Development	227.5	213.6	214.2	214.2	219.3	215.0
Community Development	146.4	146.1	101.8	101.8	114.3	113.1
Policy, Advocacy and Coordination	11.4	11.9	12.2	12.2	13.9	13.3
Total	385.3	371.6	328.2	328.2	347.5	341.4

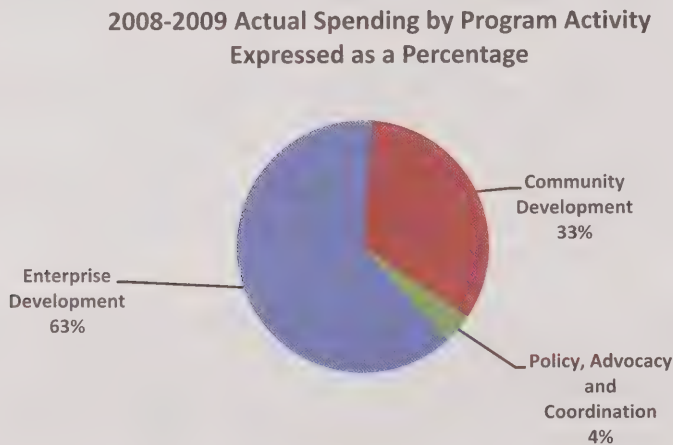
Analysis of 2008-2009

Planned spending in 2008-2009 of \$328.2 million was augmented by \$19.3 million provided through new authorities and transfers, including \$2.5 million for compensation adjustments; \$1.6 million for severance pay, parental leave benefits and leave payout; \$3.6 million for operating budget carry forward; \$0.9 million due to increased costs of employee benefit plans; \$11.2 million in excess collections of repayable contributions from previous years; and less \$0.5 million in other minor adjustments.

Actual spending of \$341.4 million represents a surplus of \$6.1 million from total authorities of \$347.5 million. The Agency will access a portion of this surplus through operating budget carry forward of \$3.1 million to meet planned requirements in 2009-2010. The balance of \$3 million was for the establishment of frozen allotments: \$1.5 million under the operating expenditures vote and \$1.5 million under the grants and contributions vote.

Analysis by Program Activity

For the most part, the spending for Enterprise Development and Policy, Advocacy and Coordination activities was according to plan. However, as identified in total authorities, the spending for the Community Development activity increased by \$11.3 million over planned spending. The Agency allocated additional funds under this activity in response to requirements.



Voted and Statutory Items

This table displays the way Parliament approved resources, and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	(\$ millions)			
		2006-2007	2007-2008	2008-2009	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
1	Operating expenditures	80.5	83.1	81.9	85.6
5	Grants and contributions	296.3	279.1	238.3	246.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	8.5	9.4	8.0	8.9
	Total	385.3	371.6	328.2	341.4

Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome – A competitive Atlantic Canadian economy

Performance Indicator:

Five-year Target:
(2008-2009 to 2012-2013¹)

Performance Status and Summary:

Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business

\$4 to \$5

Result of \$7.20 as reported in the last five-year reporting period 2003-2008

Performance Measurement Strategy: Measuring the impact on income and employment in Atlantic Canada is a long-term, multi-dimensional undertaking. Thus, the Agency reports results every five years, based on analysis of data from Statistics Canada and internal systems, using econometric modelling.

ACOA aims to achieve a competitive Atlantic Canadian economy for the long-term benefit of all Atlantic Canadians. A competitive region will produce higher levels of income for its citizens, and will grow faster over the medium to long run. A competitive economy will increase opportunities for economic development in the region, specifically through the growth of earned incomes and employment opportunities for Atlantic Canadians.

Competitiveness is determined by the set of institutions, policies and factors that affect the capacity of firms to sell their products globally. Productivity is an important determinant of competitiveness, and, according to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), it is the most important source of long-term prosperity for a region. Productivity, defined as the efficiency with which resources are used in the economy, is a key measure of how well small and medium-sized enterprises (SMEs) in Atlantic Canada are performing when compared with those in other regions of the country and elsewhere around the world.

Achieving a competitive Atlantic economy for the long-term benefit of all Atlantic Canadians continued to be ACOA's focus in 2008-2009. ACOA directed its efforts toward improving competitiveness in three key areas: productivity, international trade and infrastructure support.

To increase the performance of Atlantic Canadian SMEs, the Agency targeted key productivity drivers, including innovation, the acquisition of technology and equipment, business skills development, and access to capital for firms and communities. ACOA also focused on trade and investment to increase export capabilities and encourage international trade, and played a strategic role in supporting community infrastructure required for economic development. By

¹ This five-year target is aligned with ACOA's Five-Year Report to Parliament, last tabled in Parliament for the fiscal year ending in 2008. As such, results will be monitored and reported again in 2013.

concentrating its efforts in these areas, the Agency, along with its many partners, was able to link its regional economic development priorities to its goal of a competitive Atlantic economy.

Productivity, Competitiveness and the ACOA Mandate



The Agency's three program activities (i.e. Enterprise Development, Community Development, and Policy, Advocacy and Coordination) were directed at helping Atlantic Canadians and the region to prosper and compete on a national and global scale. In 2008-2009, the Agency continued to:

- foster improved productivity of Atlantic Canadian companies by focusing on measures such as research and development, acquiring advanced technologies, and investing in business skills development;
- increase its focus on commercialization of innovative technologies, identifying and pursuing opportunities through the Atlantic Innovation Fund (AIF) portfolio;
- build on past successes in trade, by aligning its efforts with the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the related Americas Strategy, and engaging in activities that capitalized to a greater extent on emerging markets;
- coordinate efforts to ensure that the region is well poised to benefit from the Atlantic Gateway, which offers significant opportunities for long-term economic expansion in Atlantic Canada;
- respond to changing economic circumstances, by pursuing strategies that support increasing opportunities in the region's rural and urban areas, and by investing in initiatives that provided best value for investment while addressing community priorities; and
- advocate the interests of the region in order to ensure new government initiatives are responsive to the needs of Atlantic Canadians.

A measure of ACOA's impact in Atlantic Canada is the increase in the region's real gross domestic product (GDP) for every dollar of expenditure in direct support to businesses. In the Agency's recent *Five-Year Report to Parliament (2003-2008)*, ACOA estimated that real GDP was \$1.2 billion higher in 2007 than it would have been if Agency expenditures toward direct support for the region's businesses were non-existent. Furthermore, ACOA reported that its direct support to businesses for commercial projects produced increases of over \$7 in GDP gains for every dollar of ACOA expenditure.

Program Activity: Enterprise Development

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Enterprise Development (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation (1.1.1) • Entrepreneurship and Business Skills Development (1.1.2) • Trade (1.1.3) • Investment (1.1.4) • Financing Continuum (1.1.5)

Expected Results: Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs

Performance Indicators:

Annual Targets: (2008-2009)

Performance Status and Summary:

Survival rate ratio of ACOA-assisted firms

1 to 2 times higher than comparable firms

Met all. 1.3

Number of new business start-ups that have received funding from ACOA to help them become established 50

Somewhat met. 31

Performance Measurement Strategy: Undertake analysis of data from Statistics Canada and internal systems data by comparing "ACOA clients" to "comparable firms" — those that are of similar age, size, sector and geographic region, but that have not received a direct monetary contribution from the Agency.

Financial Resources (\$ millions)

Human Resources (FTEs)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
214.2	219.3	215.0	446	424	22

Program Activity Summary

ACOA works in partnership with Atlantic Canadian enterprises, stakeholders, industry and institutions to improve the growth and productivity of Atlantic Canada's economy, leading to increased competitiveness, earned incomes and job creation.

Results are achieved by assisting SMEs to start, expand or modernize their businesses, or to establish and expand their export activities; by partnering with universities and other institutions to increase the region's research and development capacity, commercialization and productivity; and by promoting and participating in the region's transition to a knowledge economy.

Performance Analysis

One measure of ACOA's performance on SME competitiveness in Atlantic Canada is business survival rates. A company's survival depends on many factors, including the age of the business, location and size. The five-year survival rate² for ACOA-assisted firms in the small and medium-sized category (i.e. fewer than 100 workers) is notably above the rate for comparable firms. In fact, the business survival rate for ACOA-assisted firms is 47% after the crucial fifth year following start-up, compared with 35% for comparable firms. In other words, 47 of 100 start-up firms supported by ACOA are still in business after five years, 12 more than those not supported by ACOA.

The health of an economy can also be measured by the number of business start-ups – the more new establishments, the better the economy. This year's lower performance on the number of ACOA-assisted new business establishments may be reflective of the economic downturns in the latter half of the fiscal year.

In the priority area of innovation, the Agency approved the funding of 25 new projects under the Atlantic Innovation Fund (AIF), committing over \$53 million and leveraging an additional \$52 million from other sources such as universities and other research institutions, provincial governments, the private sector and national R&D programs. Since the advent of the AIF in 2001, increased capacity for innovation has been built in the region's various universities and community colleges. The AIF has also led to an increase in the level of privately funded R&D being carried out in Atlantic Canada. Although still below the national average, private funding for R&D has been increasing. In Atlantic Canada, ACOA has worked to contribute to this increase by focusing on growing the participation of commercial entities. For example, the percentage of approved AIF projects from commercial proponents was 56% in 2008-2009, while fully 100% of institutional projects approved have private sector partners (up from 92% in 2007-2008).

In addition to the AIF, ACOA funds research and development, technology adoption/adaptation, and productivity improvement projects under the Business Development Program (BDP). During 2008-2009, a further \$38 million was approved for projects related to innovation.

Atlantic Canada's ability to be competitive and maintain prosperity is a direct outcome of productivity. Productivity improvements in the region can be achieved by ensuring that entrepreneurs have the right business skills to be successful. ACOA's investments in business skills development activities have enabled Atlantic Canadian entrepreneurs to acquire the skills relevant to enhancing the start-up, survival and growth of their businesses. Doing so has helped to build SMEs' skill capacities and ultimately improve productivity. In addition, the Agency has invested in projects that help increase the pool of Atlantic Canadians who have the motivation and skills to plan and start new businesses in the region. Fifty-seven percent of participants in entrepreneurship awareness and promotion activities indicated that the activity increased their intent to start a business; and 79% of participants in business skills development activities indicated that they improved their business skills.

² Small Business and Special Surveys Division, Statistics Canada - February 2009.

The Agency's activities in the area of trade are not only intended to help SMEs improve their export-readiness potential, but also to bring them to a point where they can start exporting actively. According to information collected through International Business Development Agreement (IBDA) surveys, Team Canada Atlantic exit surveys, client and project reports, and Business Development Program exporters surveys, it is estimated that in 2008-2009 approximately 75 new exporters were supported by means of trade activities.³ These efforts were mainly direct financial support to SMEs with the objective of allowing them to undertake marketing activities outside Canada, in markets that have the potential to become fertile for the enterprise.

In response to the priorities stated in the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the Americas Strategy, ACOA increased its efforts in emerging markets by contributing to initiatives such as ExpoNaval in Chile, The Caribbean Development Bank annual general meeting in Halifax, the Atlantic Provinces Economic Council study, as well as a trade mission to St. Lucia and Jamaica. The Agency also continued to build connections in existing markets, like the U.S., for export, investment and technology opportunities.

A strong advocate of trade initiatives that benefit Atlantic Canada and influence national and regional policy, in consultation with its federal and provincial stakeholders, ACOA continued to work toward the establishment of the Atlantic Gateway Strategy. In the past year, a short-term, pan-Atlantic business plan was established, six promotional activities were organized and, in December 2008, informal consultations with Atlantic Gateway stakeholders resulted in a market-driven business plan for 2009-2010.

The Agency promotes Atlantic Canada as a profitable location in which to do business. The Agency's investment-dedicated website, www.acoa.gc.ca/invest, experienced significant traffic, with more than 35,000 visits made to the site during 2008-2009.

Foreign direct investment is recognized as a significant catalyst to increasing innovation, productivity, trade and wealth creation for the region. In 2008-2009, ACOA and its partners, through the Pan Atlantic Investment Coordination Committee, adapted their strategies in order to ensure the optimal use of financial and human resources toward attracting foreign players to Atlantic Canada.

A number of financing gaps still exist in Atlantic Canada, and the Agency aims to address these gaps, which are more prevalent in rural than in urban areas. Through the Financing Continuum sub-activity, ACOA provided financial support of \$12.6 million to SMEs to support new business establishments, expansion and modernization projects. This funding, which is generally not otherwise available to these businesses on reasonable terms and conditions, is critical for their growth and survival.

During 2008-2009, the Agency continued to foster the development of financial markets in Atlantic Canada. ACOA aims to be a catalyst in developing the availability of capital, whether it

³ Further information on ACOA's Trade sub-activity, including new exporters, is available online through the link provided in Section 3 of this departmental performance report, in the sub-section entitled "Other Items of Interest".

is debt or equity, so that all SMEs have reasonable access to the money needed to finance growth throughout their life cycles. The Agency's efforts in this area are best illustrated by the support provided to two established angel networks that supplied much-needed equity financing to deserving early-stage enterprises.

Lessons Learned

The Agency will continue to actively support the development of business skills and help Atlantic Canadian SMEs to attract skilled employees, as both activities were identified as priorities of the region's SMEs in a survey conducted in 2008.⁴

With respect to innovation, through market intelligence provided by account managers, partners and stakeholders, ACOA recognized the need to focus attention on fostering improved commercialization of innovative technologies by identifying and pursuing commercialization opportunities within the AIF portfolio. In addition, ACOA recognized the need to find solutions to the early stage capital gaps in the region, i.e. equity financing to support high-risk and high-potential commercialization.

In 2008-2009, two internal audits were completed, one for each of the two sub-activities of Trade and Investment. It was concluded that, in general, the Agency exercised due diligence in the delivery of the trade and investment elements of the Atlantic Trade and Investment Partnership, International Business Development Program, the Enhanced Representation Initiative/North American Platform Program, and the Business Development Program. However, recommendations were made to address areas such as coordination of trade and investment activities, and improvement of the assessment and monitoring processes. The importance of formally documenting project achievements was stressed. In order to address the audit recommendations, an elaborate action plan was put in place, which included training, best practice sessions, new processes and procedures, templates and quality control assurance.

Benefits for Canadians

The Agency's mission is to develop all regions of Atlantic Canada through the strengthening of SMEs and its partnerships. Through its program activity Enterprise Development, ACOA helps SMEs to become more innovative, productive and competitive, thereby helping businesses and communities of Atlantic Canada to become stronger, which in turn fosters prosperity for Atlantic Canadian communities and their citizens.

⁴ ACOA Awareness and Perception Study, POR-257-07. Total of 400 businesses were surveyed by phone in 2008. Results are accurate within +/- 4.9%, 19 times out of 20.

Program Activity: Community Development

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Community Development (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> Community Mobilization (1.2.1) Community-based Business Development (1.2.2) Community Investment (1.2.3) Infrastructure Programming (1.2.4)

Expected Results: Dynamic and sustainable communities for Atlantic Canada

Performance Indicators:

Increased capacity in community decision making, planning and delivery

Target:

Evidence of impact, resulting from evaluations, and supported by data

Performance Status and Summary:

Evaluation currently underway; results will be published in the 2009-2010 Departmental Performance Report.

Annual Targets: (2008-2009)

Number of new business start-ups that have received funding from CBDCs

753

Mostly met. 713

Number of businesses that have received funding from CBDCs to stabilize or expand operations

804

Exceeded. 861

Performance Measurement Strategy: Undertake analysis of evaluations and CBDC e-reports.

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
101.8	114.3	113.1	201	204	(3)

Program Activity Summary

The Atlantic economy is built on the region's many geographic, linguistic and cultural communities. From small remote villages to larger urban centres, the opportunities and challenges vary significantly. ACOA recognizes the importance of these communities in an economic development framework, and supports their efforts to assume full responsibility for their own economic development. ACOA believes that effective community development is a bottom-up process, and that many communities require help to develop the tools, resources and initiatives that support individual and unique strategic development. This kind of development requires a flexible approach, based on the particular realities of the communities being targeted. Working in close co-operation with communities and community-led organizations involved in economic development planning and mobilization efforts, ACOA provides strategic funding that enables communities to strengthen their economic base and increase prosperity for their citizens.

ACOA uses its various programs, in particular the Business Development Program, Innovative Communities Fund and the Community Futures Program, to stimulate community economies. In

addition, ACOA works with Infrastructure Canada, and the provincial governments, to oversee and ensure the flow of federal funds allocated to each region through the various federal and provincial infrastructure funding streams. These programs serve to provide significant economic stimulus, while ensuring the maintenance of quality public infrastructure and services, which are essential building blocks to the future economic well-being of communities. These investments are a key in laying a foundation for addressing the region's productivity and competitiveness issues.

Performance Analysis

In 2008-2009, ACOA continued its lead role in economic development, working with the many communities to create greater employment opportunities and economic growth in the Atlantic region.

ACOA's primary program tool for investing in community development priorities is the Innovative Communities Fund. This fund provides non-repayable investments to not-for-profit organizations, such as local development associations, municipalities and their agencies, business and technology institutes, industry sector associations, economic development associations, local co-operatives, universities and other educational institutions. In 2008-2009, ACOA invested \$32.2 million toward 94 projects having total project costs of \$119.4 million, thereby leveraging \$87.2 million from other sources.

Atlantic Canada's CBDCs continued to provide an essential source of capital to assist Atlantic Canada's rural businesses to start up or expand, and to enhance the balance between rural and urban development. In 2008-2009, \$56.2 million in financing was provided through these 41 community-based organizations.

ACOA partnered with many Aboriginal organizations and federal and provincial departments to assist in building the economic capacity of Aboriginal communities. The Agency continued to support a variety of projects in the areas of accessibility to business information, business support, procurement, tourism, business and workplace skills, economic diversification, and business and strategic planning. For example, ACOA supports the Atlantic Aboriginal Economic Development Integrated Research Project, which is a four-year systematic program of research for economic development in Aboriginal communities.

ACOA partnered with Francophone communities in each province to address economic priorities, such as its ongoing dealings and joint committee relationship with the *Réseau de développement économique et d'employabilité* in Atlantic Canada. Acadians and Francophones in Atlantic Canada constitute approximately one-third of Canada's minority Francophone population.

Several projects showcased the unique cultures of Atlantic Canada's Acadian and Aboriginal populations. To foster the economic development of Francophone communities in Newfoundland and Labrador, the *Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador* produced a French tourist guide, showcasing tourism attractions in the province and its

Francophone communities in order to draw the attention of and inform French visitors. The Metepenagiag Heritage Park interpretation centre in Miramichi, New Brunswick, will exhibit over 3,000 years of Aboriginal (Mi'kmaq) culture and artifacts, and will be the only one of its kind in Canada.

The Recreational Infrastructure Canada (RInC) program announced on February 7, 2009, and the Community Adjustment Fund (CAF) announced on May 11, 2009, are part of a range of key programs contained in Budget 2009 designed to help stimulate economic activity across the country. RInC provides an immediate, targeted stimulus to the economy, and helps to mitigate the impacts of the global economic recession by increasing construction activity in the recreational sector. CAF targets communities that are hardest hit by the global recession to pursue new economic opportunities.

Lessons Learned

A summative evaluation of the Community Futures (CF) Program concluded the following: that there is a continuing need for the CF Program, that the activities and objectives of Atlantic Canadian CBDCs closely align with the national CF Program, and that the CF Program aligns well with ACOA's priorities. Similarly, a summative evaluation of the Strategic Communities Investment Fund (SCIF) found the SCIF program to be relevant to the needs of communities across Atlantic Canada. It addressed the needs of communities and enhanced their capacity for economic development initiatives. It produced the intended results in terms of infrastructure, and benefited businesses and residents in those communities from an economic and social perspective. On a go-forward basis, ACOA will implement an approach to systematically monitor the longer term impacts of its range of community economic development programs, for example, through case studies.

Benefits for Canadians

Atlantic Canada remains one of the most rural regions in Canada, with more than 40% of its population located in rural communities. The region did not escape the impacts of the worldwide economic downturn that began in late 2008, notably, tightened lending conditions in the banks' approach to providing capital. Through ACOA's programs and networks (largely rural community development organizations), businesses were able to access capital and adjust to the changing economy and thus retain jobs that would have otherwise been at risk. ACOA was well positioned to implement Government of Canada's stimulus funding programs established in response to the recent economic challenges. Through these efforts, Atlantic businesses will be better equipped to recover from the downturn.

Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Policy, Advocacy and Coordination (1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Policy (1.3.1) • Advocacy (1.3.2) • Coordination (1.3.3)

Expected Results: Policies and programs that strengthen the Atlantic economy.

Performance Indicator:

Atlantic regional economic policies and programs that respond to regional development opportunities

Annual Target: (2008-2009)

Continued government support to Agency priorities, collaboration with other federal departments, and engagement with other partners in Atlantic Canada in areas that will contribute to increasing the competitiveness of Atlantic Canada's economy.

Performance Status and Summary:

Successful collaborative efforts with other government departments, as well as the four provincial governments of the region and other partners, on key issues pertaining to ACOA's priorities.

Performance Measurement Strategy: Undertake analysis of information from ACOA's Policy Network and key informant surveys, evaluations and qualitative reviews, as well as indicators from the federal government's budget speech, the Speech from the Throne, and decisions by central agencies.

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
12.2	13.9	13.3	110	95	15

Program Activity Summary

ACOA's Policy, Advocacy and Coordination (PAC) program activity is central to identifying and effectively responding to opportunities and challenges facing the regional economy. PAC provides intelligence, analysis and well-grounded advice on a broad range of issues and topics, and informs and supports decision making by the Agency and the minister. PAC helps to carry the Agency's agenda forward and ensure that ACOA remains relevant and responsive to the opportunities and challenges in Atlantic Canada. PAC offers strategic, researched policy positions that reflect the region's potential. It also influences national policies and programs that affect Atlantic Canada's development and interests, and coordinates other policies and programs within the region to form integrated approaches to development.

Performance Analysis

In 2008-2009, ACOA developed policy advice and research, provided economic and fiscal analyses, and engaged stakeholders. The Agency's policy and research work focused on the Atlantic Gateway and international trade; skills development; regional productivity and competitiveness; natural resources; rural/urban issues; and population strategies. Emphasis was also placed on areas such as natural gas development, productivity in the manufacturing sector,

and community development. ACOA prepared and distributed regular reports on the region's economic situation. A senior Agency official, supported by PAC staff, assumed the role of Canada's lead representative on the Organisation for Economic Co-operation and Development's (OECD) Territorial Development Policy Committee. The Agency engaged with the private sector and academia through entities such as the Atlantic Canada Opportunities Board, Atlantica, and Metropolis. In addition, the policy function offered support and analysis to the process that was initiated to renew ACOA's programs.

ACOA ensured that Atlantic Canada's needs are reflected in federal policies and programs. The Agency's advocacy function aimed to advance Atlantic Canadian interests in national policy and program development, so that government initiatives were responsive to the needs of the region. The Agency ensured that the implementation of measures included in Canada's Economic Action Plan reflected the economic challenges of Atlantic Canada. A core consideration for ACOA advocacy activities in 2008-2009 was to seek out ways in which federal initiatives could assist Atlantic Canada in facing current global economic challenges. The focus of advocacy was accelerated infrastructure investment and the Atlantic Gateway; aerospace and defence industries' bolstering of the Atlantic Canada economy through federal IRB policy advocacy; federal facilitation of Atlantic Canada's energy potential, including tidal energy; as well as increased emphasis on the future commercialization needs of Atlantic Canadian businesses in federal science and technology investments. Advocacy also addressed areas such as bioscience, climate change, labour market issues and ocean technology.

ACOA played its coordination role in federal-provincial initiatives by supporting the Clerk of the Privy Council's meeting with counterparts from Atlantic Canada's provincial governments, by participating in the Regional Officials Committee for the Atlantic Gateway, and by supporting federal-provincial initiatives such as the Atlantic Population Initiative. Another example of its work was the signing of an accord with the Nunatsiavut Government to coordinate support for developing the Torngat Mountains National Park, and associated economic development opportunities. The Agency collaborated with the provincial governments on issues such as tourism, skills development, climate change and renewable energy, and provided leadership with universities, colleges and hospitals in developing a coordinated approach to medical research and technology commercialization in Nova Scotia. The Regional Federal Councils addressed an array of topics relevant to the region, including Public Service Renewal, official languages, and emergency and risk management. ACOA coordinated efforts with federal departments such as the other regional development agencies for the development, implementation, and analysis of the Community Adjustment Fund and the Recreational Infrastructure Canada program. Another example of coordination with federal departments is the cultural tourism working group set up in Newfoundland and Labrador involving ACOA, Canadian Heritage, Service Canada and Parks Canada.

Lessons Learned

During the past year, lessons have been learned about the types of results that can be achieved through policy, advocacy and coordination efforts. Conferences such as the 5th Annual Conference of the Technopolicy Network, held in Halifax in September 2008, clearly show certain types of results that can be achieved through PAC activities. In this case, the Agency was

instrumental in attracting the conference to Canada. This was the first time the Technopolicy Network had held an event in Canada. In addition to ACOA, event partners included the Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC), the National Research Council (NRC), Dalhousie University, inNOVAcorp, and the Greater Halifax Partnership. The theme of the 2008 conference was *Implementing Regional Innovation Strategies*. During this conference, ACOA had the opportunity to learn from other countries' regional approaches to innovation. As well, the conference served as an occasion for the Agency to receive positive feedback from international experts on its role in Atlantic Canada's innovation system.

The Atlantic Gateway is another area where the Agency has learned from research and recent experience. In 2008-2009, ACOA continued to play a key role in strengthening partnerships and mobilizing stakeholders around the Atlantic Gateway. The close working relationship between the Agency, Transport Canada and the four Atlantic provinces has allowed the Agency to undertake collaborative research to deepen its collective understanding of issues related to the development of a gateway-centred transportation network in Atlantic Canada. These initiatives were built on previous research such as the Atlantic Gateway Business Case and other contracted studies. The Agency also expanded its engagement with the business community and other government departments on issues ranging from infrastructure to regulatory issues, as well as the trade development and economic benefits that the gateway can potentially bring to Atlantic Canada.

Benefits for Canadians

The Agency's PAC activity assisted ACOA in carrying out the Government of Canada's priorities. PAC efforts in areas relating to the Atlantic Gateway, human capital development, the resource sectors, urban and rural issues, the competitiveness of businesses, and the overall economic expansion of the region benefited Atlantic Canadians by ensuring the coordination of federal initiatives in the region. Through its PAC activities, ACOA continued its collaborative efforts with other government partners and various stakeholders to ensure the Agency's approach corresponded to opportunities and challenges facing businesses in the region.

During the year, ACOA ensured that government initiatives were responsive to the challenges and opportunities of the Atlantic Canadian economy. ACOA continued its procurement advocacy efforts that have helped secure over \$1.5 billion in industrial and regional benefit commitments for Atlantic Canadian firms over the past five years, and that have helped contribute to a strong and thriving aerospace and defence industry in the region. ACOA also advocated for the interests of Atlantic Canada in other key horizontal and sectoral files to make government initiatives more responsive to the needs of Atlantic Canadians.

In 2008-2009, ACOA's PAC activity assisted the region in facing challenges affecting Atlantic Canada's overall economic vitality. PAC supported the Agency's broad-based approach to economic development by addressing key policy issues impacting the growth of the region, by advocating for the interests of Atlantic Canada to ensure that government initiatives are responsive to the needs of the region, and by coordinating federal policies and programs within the region to form integrated approaches to development.

Section 3: Supplementary Information

Financial Highlights

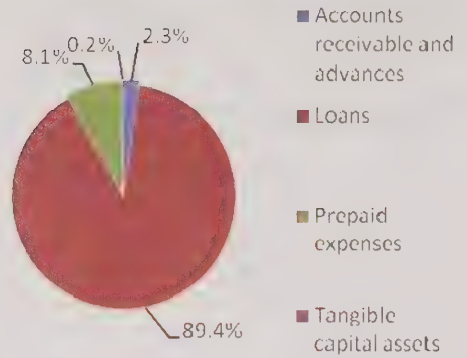
The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of ACOA's financial position and operations. Financial statements are prepared in accordance with accrual accounting principles. The unaudited supplementary information presented in the financial tables in this report was prepared on a modified cash basis of accounting in order to be consistent with appropriations-based reporting.

The Agency's financial statements can be found on ACOA's website at: http://www.acoa-apcca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/PerformanceReportforthePeriodEndingMarch31_2009_other.aspx.

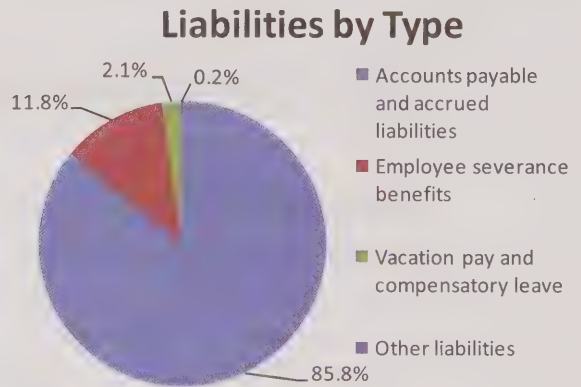
Financial Highlights			
	% Change	2009 (\$ millions)	2008 (\$ millions)
At end of year (March 31):			
Condensed Statement of Financial Position			
ASSETS			
Total assets	4	241	232
TOTAL	4	241	232
LIABILITIES			
Total liabilities	-19	92	113
EQUITY			
Total equity	25	149	119
TOTAL	4	241	232
For the year ended March 31:			
Condensed Statement of Operations			
EXPENSES			
Total expenses	-14	298	347
REVENUES			
Total revenues	-21	11	14
NET COST OF OPERATIONS	-14	287	333

Assets by Type

Total assets at the end of 2008-2009 were \$241 million, an increase of \$9 million (4%) over the previous year's total assets of \$232 million. Loans represented 89.4% of total assets, at \$215 million, and prepaid expenses represented 8.1% of total assets. Accounts receivable represented \$5 million or 2.3%, while tangible capital assets represented less than 1% of total assets.

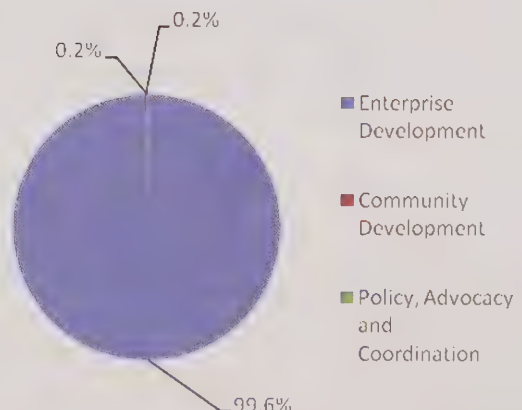


Total liabilities at the end of 2008-2009 were \$92 million, a decrease of \$21 million (19%) over the previous year's total liabilities of \$113 million. Accounts payable represent the largest portion of liabilities, at \$79 million or 85.8% of total liabilities.



The Agency's total revenues for 2008-2009 amounted to \$11 million. There was a decrease of \$3 million (21%) from the previous year's revenue. Almost all of ACOA's revenue was derived from repayable contributions from activity undertaken to support the program activity Enterprise Development. All the other levels of revenue were marginal for 2008-2009.

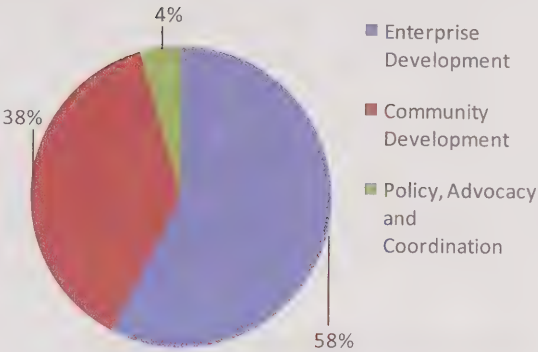
Revenues - Where Funds Come From



Total expenses for ACOA were \$298 million in 2008-2009. The majority of funds, \$171 million or 58%, was spent in Enterprise Development, while Community Development represented \$113 million or 38% of total expenses.

ACOA’s actual spending in 2008-2009 was \$341.4 million in comparison with \$298 million in the financial statements. The difference is due to the unconditionally repayable contributions. Due to their nature, they are accounted for as assets in ACOA’s financial statements and not as expenses.

Expenses -
Where Funds Go



Supplementary Information Tables

The following supplementary information tables can be found on the website of the Treasury Board of Canada Secretariat at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

- Sources of Non-respendable Revenue
- Details of Transfer Payment Programs
- Horizontal Initiatives
- Sustainable Development Strategy
- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Evaluations and Internal Audits

Other Items of Interest

Information on ACOA's organizational structure is available on the Agency's website at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/WhoWeAre/OurPeople/Pages/home.aspx>.

The following additional reports are available on ACOA's website at http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/PerformanceReportforthePeriodEndingMarch31_2009_other.aspx.

- Business Development Program - Repayable Contributions Portfolio
- Atlantic Canada's 2008-2009 Economic Overview and Provincial Economic Profiles
- Tourism Sector
- Results-based Management
- Client-centred Service
- Information on sub-activities of ACOA's Program Activity Architecture
 - Innovation
 - Entrepreneurship and Business Skills Development
 - Trade
 - Investment
 - Financing Continuum
 - Community Mobilization
 - Community-based Business Development
 - Community Investment
 - Infrastructure Programming
 - Policy
 - Advocacy
 - Coordination

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à <http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

- Sources des revenus non disponibles
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Initiatives horizontales
- Stratégie de développement durable
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Évaluations et vérifications internes

Autres sujets d'intérêt

Des renseignements sur la structure organisationnelle de l'APECA se trouvent sur le site Web de l'Agence à l'adresse <http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/Quinounssommes/Nosresponsables/Pages/Home.aspx?>.

L'information supplémentaire suivante se trouve sur le site Web de l'APECA à l'adresse http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/publications/Rapportspartlementaires/Pages/Rapport_Rendement_Mars_2009.aspx.

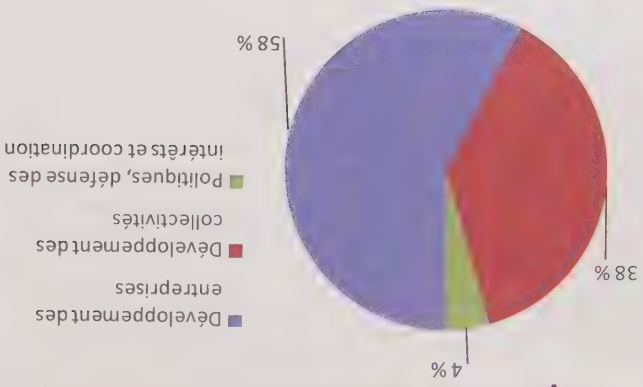
- Programme de développement des entreprises – Portefeuille des contributions remboursables
- Aperçu économique du Canada atlantique pour 2008-2009 et profils économiques des provinces

- Secteur du tourisme
- Gestion axée sur les résultats
- Service axé sur la clientèle

- Renseignements sur les sous-activités de l'Architecture d'activités de programme de l'APECA

- Innovation
- Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
- Commerce
- Investissement
- Continuum de financement
- Mobilisation communautaire
- Développement des entreprises dans les collectivités
- Investissement dans les collectivités
- Programme d'infrastructure
- Politiques
- Défense des intérêts
- Coordination

Dépenses - destination des fonds

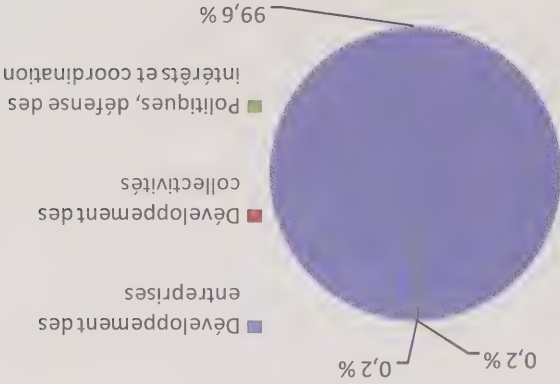


Le total des dépenses de l'APECA s'élevait à 298 millions de dollars en 2008-2009. La majorité des fonds, soit 171 millions de dollars ou 58 %, a été dépensée dans l'activité Développement des entreprises, alors que 113 millions de dollars ou 38 % des dépenses totales ont été attribués à l'activité Développement des collectivités.

Les dépenses réelles de l'APECA en 2008-2009 ont totalisé 341,4 millions de dollars en regard du montant de 298 millions de dollars figurant dans les états financiers. La différence est attribuable aux contributions à rembourser non conditionnel. En raison de leur nature, elles sont constatées dans l'actif des états financiers de l'APECA plutôt que dans les dépenses.

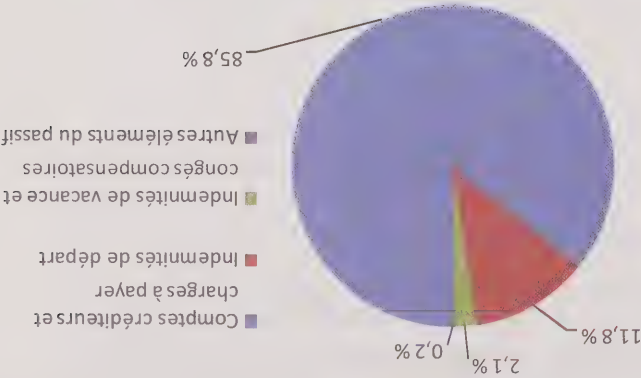
Le total des revenus de l'Agence pour l'exercice 2008-2009 s'élevait à 11 millions de dollars, accusant une baisse de 3 millions de dollars (21 %) par rapport à l'année précédente. Près de la totalité des revenus de l'APÉCA provient des contributions remboursables issues des activités entreprises à l'appui de l'activité de programme Développement des entreprises. Tous les autres niveaux de revenus étaient marginaux pour 2008-2009.

Revenus - provenance des fonds



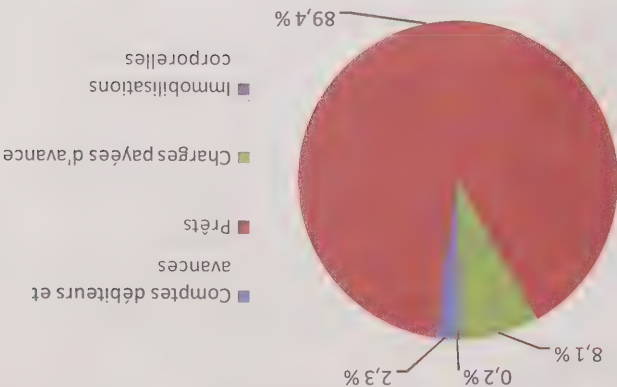
Le total du passif à la fin de l'exercice 2008-2009 s'élevait à 92 millions de dollars, soit une baisse de 21 millions de dollars (19 %) par rapport à l'exercice précédent, où il atteignait 113 millions de dollars. Les comptes créditeurs représentent la plus grande partie du passif à 79 millions de dollars, ou 85,8 % du passif total.

Passif par type



Le total de l'actif à la fin de 2008-2009 s'élevait à 241 millions de dollars, soit 9 millions de dollars (4 %) de plus que l'actif total de l'année précédente qui était de 232 millions de dollars. Les prêts représentaient 89,4 % de l'actif total, ou 215 millions de dollars, et les charges payées d'avance représentaient 8,1 % de l'actif total. Les comptes débiteurs représentaient 5 millions de dollars (2,3 %), alors que les immobilisations corporelles représentaient moins de 1 % de l'actif total.

Actif par type



Section 3 : Renseignements supplémentaires

Faits saillants financiers

Les faits saillants financiers présentés dans le Rapport ministériel sur le rendement visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière et des activités de l'APECA. Les états financiers sont préparés conformément aux principes de la comptabilité d'exercice. Les renseignements supplémentaires non vérifiés présentés dans les tableaux financiers du présent rapport sont préparés selon la comptabilité de caisse modifiée afin d'être compatibles avec le processus de rapport basé sur les crédits parlementaires.

Les états financiers de l'Agence se trouvent dans le site Web de l'APECA à l'adresse http://www.acoa-apeca.gc.ca/Français/publications/Rapportsparlementaires/Pages/Rapport_Rendement_Mars_2009.aspx.

Faits saillants financiers

	Variation en %	2009 (en millions de \$)	2008 (en millions de \$)
--	-------------------	-----------------------------	-----------------------------

État condensé de la situation financière

À la fin de l'exercice (le 31 mars) :

ACTIF			
Total de l'actif	4	241	232
TOTAL	4	241	232
PASSIF			
Total du passif	-19	92	113
CAPITAUX PROPRES			
Total des capitaux propres	25	149	119
TOTAL	4	241	232

De l'exercice terminé le 31 mars :

État condensé des opérations			
DÉPENSES			
Total des dépenses	-14	298	347
REVENUS			
Total des revenus	-21	11	14
COÛT NET DES OPÉRATIONS	-14	287	333

approche correspond aux occasions qui s'offrent aux entreprises de la région et aux défis qu'elles ont à relever.

Pendant l'année, l'APECA s'est assurée que les initiatives du gouvernement concordent avec les occasions et les défis de l'économie du Canada atlantique. Elle a poursuivi ses efforts de défense à l'égard de l'approvisionnement qui ont contribué à obtenir des retombées industrielles et régionales de plus de 1,5 milliard de dollars pour les entreprises du Canada atlantique au cours des cinq dernières années et qui ont favorisé des industries solides et florissantes de l'aérospatiale et de la défense dans la région. L'APECA a également défendu les intérêts du Canada atlantique dans d'autres dossiers horizontaux et sectoriels clés pour que les initiatives gouvernementales répondent davantage aux besoins de la population du Canada atlantique.

En 2008-2009, l'activité PDIC de l'APECA a aidé la région à faire face aux difficultés qui entravaient la vitalité économique globale du Canada atlantique. Elle a soutenu l'approche généralisée de l'Agence à l'égard du plan du développement économique en s'attaquant aux enjeux stratégiques clés qui influent sur la croissance de la région, en prenant la défense des intérêts du Canada atlantique pour s'assurer que les initiatives gouvernementales répondent aux besoins de la région et en coordonnant les politiques et les programmes fédéraux dans la région pour établir une approche intégrée en matière de développement.

régional pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'analyse du Fonds d'adaptation des collectivités et du Programme d'Infrastructures de loisirs Canada. Un autre exemple de coordination avec les ministères fédéraux est le groupe de travail sur le tourisme culturel mis sur pied à Terre-Neuve-et-Labrador auquel participent l'APECA, Patrimoine canadien, Service Canada et Parcs Canada.

Leçons apprises

Au cours de la dernière année, des leçons ont été tirées relativement aux genres de résultats qui peuvent être atteints par l'entremise des efforts liés aux politiques, à la défense des intérêts et à la coordination. Des conférences, telle la cinquième conférence annuelle du Technopolicy Network, qui a eu lieu à Halifax en septembre 2008, mettent en évidence que certains types de résultats peuvent être atteints à l'aide d'activités de la fonction PDIC. Dans ce cas, l'Agence a joué un rôle déterminant pour attirer la conférence au Canada. De plus, il s'agissait de la première fois que le Technopolicy Network organisait une activité au Canada. Outre l'APECA, parmi les autres partenaires de la conférence se trouvaient le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), le Conseil national de recherches du Canada (CNRC), l'Université Dalhousie, INNOVACorp et le Greater Halifax Partnership. Le thème de la conférence de 2008 était *La mise en œuvre de stratégies d'innovation régionales*. Pendant la conférence, l'APECA a eu l'occasion d'en apprendre plus sur les approches d'innovation régionales d'autres pays. De plus, il s'agissait d'une occasion pour l'APECA de recevoir des commentaires positifs d'experts internationaux relativement à son rôle dans le système d'innovation du Canada atlantique.

L'APECA a aussi acquis des connaissances dans le domaine de la Porte d'entrée de l'Atlantique à l'aide des recherches et des expériences récentes. En 2008-2009, l'APECA a encore joué un rôle clé dans le renforcement des partenariats et la mobilisation des intervenants qui ont rapport à la Porte d'entrée de l'Atlantique. La relation de travail étroite entre l'Agence, Transports Canada et les quatre provinces de l'Atlantique a permis à l'Agence d'entreprendre une recherche collaborative dans le but d'approfondir sa compréhension commune des questions de développement d'un réseau de transport axé sur la porte d'entrée du Canada atlantique. Ces initiatives s'appuient sur d'autres recherches, telle l'analyse de la rentabilisation de la Porte d'entrée de l'Atlantique et d'autres études commandées. L'Agence a également élargi son engagement avec la communauté des affaires et d'autres ministères, sur des questions allant de l'infrastructure aux questions de réglementation, en passant par le développement du commerce et les retombées économiques que la porte d'entrée pourrait offrir au Canada atlantique.

Avantages pour les Canadiens

L'activité PDIC a aidé l'APECA à exécuter les priorités du gouvernement du Canada. Ses efforts dans les secteurs touchant la Porte d'entrée de l'Atlantique, la mise en valeur du capital humain, les secteurs des ressources naturelles, les questions de développement rural/urbain, la compétitivité des entreprises, et l'expansion économique globale de la région ont profité à la population du Canada atlantique en assurant la coordination des initiatives fédérales dans la région. Par l'entremise de son activité PDIC, l'APECA a poursuivi ses efforts de collaboration avec d'autres partenaires gouvernementaux et différents intervenants pour s'assurer que son

questions de développement rural/urbain; et les stratégies démographiques. L'accent a aussi été mis sur des questions telles que l'exploitation du gaz naturel, la productivité dans le secteur de la fabrication et le développement des collectivités. L'APECA a rédigé et distribué des rapports réguliers sur la situation économique de la région. Un haut fonctionnaire de l'Agence, appuyé par le personnel de PDIC, a joué le rôle de représentant principal du Canada au Comité des politiques de développement territorial de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'Agence s'est engagée auprès du secteur privé et du monde universitaire par l'entremise d'entités telles que le Conseil de promotion économique du Canada atlantique, Atlantica et Metropolis. En outre, le secteur des politiques a fourni du soutien et présenté des analyses dans le cadre du processus lancé pour renouveler les programmes de l'APECA.

L'APECA s'est assurée que les politiques et les programmes fédéraux tiennent compte des besoins du Canada atlantique. Le secteur de la défense des intérêts de l'Agence s'est employé à faire progresser les intérêts du Canada atlantique dans les politiques et les programmes nationaux pour que les initiatives gouvernementales répondent aux besoins de la région. L'Agence a veillé à ce que la mise en œuvre des mesures prévues dans le Plan d'action économique du Canada tiennent compte des défis économiques que doit relever le Canada atlantique. Dans les activités de défense des intérêts qu'elle a menées en 2008-2009, l'APECA a dû s'employer à trouver des moyens pour faire en sorte que les initiatives fédérales aident le Canada atlantique à faire face aux problèmes économiques mondiaux actuels. Le secteur de la défense des intérêts s'est concentré sur l'accélération des investissements dans l'infrastructure et la Porte d'entrée de l'Atlantique; le développement économique du Canada atlantique stimulé par les industries de l'aérospatiale et de la défense grâce à la défense de la Politique de la RIR fédérale; la promotion du potentiel en matière d'énergie de la région de l'Atlantique fait par le gouvernement fédéral, et notamment de l'énergie marémotrice; et un plus grand accent sur les besoins de commercialisation futurs des entreprises du Canada atlantique liés aux investissements fédéraux en sciences et en technologie. Le secteur de la défense des intérêts s'est également occupé de questions telles que les sciences biologiques, les changements climatiques, les problèmes liés au marché du travail et les technologies océanologiques.

L'APECA a joué son rôle de coordonnateur des initiatives fédérales-provinciales en soutenant la réunion du Conseil privé avec ses homologues des gouvernements provinciaux du Canada atlantique, en participant aux travaux du Comité des responsables régionaux pour la Porte d'entrée de l'Atlantique et en soutenant des initiatives fédérales-provinciales telles que l'Initiative sur la population de l'Atlantique. Son travail est également illustré par la signature d'un accord avec le gouvernement du Nunatsiavut visant à coordonner le soutien pour l'aménagement du parc national du Canada des Monts-Torngat, ainsi que les occasions de développement économique connexes. L'Agence a collaboré avec les gouvernements provinciaux relativement à des questions comme le tourisme, le perfectionnement des compétences, les changements climatiques et l'énergie renouvelable, et a assuré la direction, avec les universités, les collèges et les hôpitaux, de l'établissement d'une démarche coordonnée pour assurer la commercialisation de la recherche et de la technologie médicales en Nouvelle-Écosse. Les Conseils fédéraux régionaux se sont intéressés à une gamme de sujets ayant un rapport direct avec la région, dont le renouvellement de la fonction publique, les langues officielles ainsi que la gestion des risques et des urgences. L'APECA a coordonné le travail accompli avec les ministères fédéraux comme les autres organismes de développement

Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)
ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Politiques, défense des intérêts et coordination (1.3)
SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none">• Politiques (1.3.1)• Défense des intérêts (1.3.2)• Coordination (1.3.3)

Résultat attendu : Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique

Indicateur de rendement	Objectif annuel (2008-2009)	État et sommaire du rendement
Des politiques et des programmes économiques régionaux qui tiennent compte des possibilités de développement au Canada atlantique	Soutien continu du gouvernement à l'égard des priorités de l'Agence, collaboration avec d'autres ministères fédéraux et participation, avec d'autres partenaires du Canada atlantique, dans des domaines qui contribueront à accroître la capacité concurrentielle de l'économie du Canada atlantique	Des politiques et des programmes économiques régionaux qui tiennent compte des possibilités de développement au Canada atlantique
Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse de l'information provenant du réseau des politiques de l'APECA et des enquêtes menées auprès des répondants clés, des évaluations et des examens qualitatifs, ainsi que des indicateurs du discours du budget du gouvernement fédéral, du discours du Trône et des décisions prises par les organismes centraux.		

Résumé de l'activité de programme

L'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination (PDIC) de l'APECA est essentielle pour préciser les occasions et les défis propres à l'économie régionale et pour y donner suite efficacement. Elle offre des renseignements, des analyses et des conseils bien fondés sur un éventail de questions et de sujets et permet d'appuyer la prise de décisions éclairées par l'Agence et le ministre. Elle aide l'Agence à remplir son mandat et à faire en sorte que l'APECA demeure pertinente et sensibilisée aux occasions et aux défis qui se présentent au Canada atlantique. Cette activité de programme offre des positions de principe stratégiques fondées sur des recherches qui tiennent compte des possibilités de la région, garantit l'influence sur les politiques et les programmes nationaux qui concernent le développement et les intérêts du Canada atlantique et favorise la coordination d'autres politiques et programmes dans la région pour constituer des démarches intégrées liées au développement.

Analyse du rendement

En 2008-2009, le secteur des politiques de l'APECA a énoncé des conseils stratégiques et fait des recherches, présenté des analyses économiques et financières, et mobilisé les intervenants. Le travail de l'Agence dans les domaines des politiques et des recherches a porté sur la Porte d'entrée de l'Atlantique et l'accès au commerce international, le perfectionnement des compétences; la productivité et la compétitivité régionales; les ressources naturelles; les

Quelques projets font valoir la culture unique des populations acadienne et autochtone du Canada atlantique. Afin de favoriser le développement économique des collectivités francophones à Terre-Neuve-et-Labrador, la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador a élaboré un guide touristique en français qui fait valoir les attractions touristiques dans la province et ses collectivités francophones, et ce, pour attirer l'attention des visiteurs francophones et les informer. Le centre d'interprétation du parc du patrimoine Metepenengia, à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, le seul en son genre au Canada, présentera plus de 3 000 ans de culture et d'artefacts autochtones (Mikmaq).

Le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC) annoncé le 7 février 2009 et le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) annoncé le 11 mai 2009 font partie d'un ensemble de programmes clés contenus dans le budget de 2009 et visant à stimuler l'activité économique partout au pays. Le Programme d'ILC comprend des mesures de stimulation de l'économie immédiates et ciblées, et aide à atténuer les répercussions de la crise économique mondiale en augmentant la construction dans le secteur des loisirs. Le FAC vise les collectivités les plus durement touchées par la crise économique mondiale afin de les aider à trouver de nouvelles possibilités de développement économique.

Leçons apprises

Une évaluation sommaire du Programme de développement des collectivités (PDC) a conclu que ce dernier répond à un besoin continu, les activités et les objectifs des CBDC de l'Atlantique s'harmonisent avec le PDC national et le PDC s'harmonise avec les priorités de l'APÉCA. De même, l'évaluation sommaire du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités conclut que ce fonds répond aux besoins des collectivités du Canada atlantique. En outre, il a accru leur capacité en matière d'initiatives de développement économique. Il a produit les résultats escomptés en matière d'infrastructure et a bénéficié aux entreprises et aux résidents de ces collectivités du point de vue économique et social. Pour l'avenir, l'APÉCA mettra en œuvre une méthode permettant de surveiller les répercussions à plus long terme de son éventail de programmes de développement économique des collectivités, par exemple par l'entremise d'analyses de rentabilisation.

Avantages pour les Canadiens

Le Canada atlantique demeure l'une des régions les plus rurales du pays, plus de 40 % de sa population vivant dans des collectivités rurales. La région n'a pas échappé aux effets de ralentissement économique mondial qui a débuté à la fin de 2008, notamment les conditions de prêt plus strictes des banques pour fournir du capital. Par l'entremise des programmes et des réseaux de l'APÉCA, surtout composés d'organismes de développement communautaire en milieu rural, les entreprises ont pu accéder au capital et s'adapter à l'économie en évolution pour ainsi conserver des emplois qui, autrement, auraient pu être perdus. L'APÉCA était bien placée pour mettre en œuvre les programmes de stimulation que le gouvernement du Canada a établis en réaction aux récentes difficultés économiques. Par ces efforts, les entreprises de l'Atlantique seront mieux outillées pour se redresser après le ralentissement.

Analyse du rendement

développement des collectivités (PDC) pour stimuler les économies des collectivités. De plus, l'Agence travaille avec Infrastructure Canada (IC) et les gouvernements provinciaux pour veiller à la bonne circulation des fonds fédéraux affectés à chaque région par l'intermédiaire des diverses voies de financement fédérales et provinciales en infrastructure. Ces programmes agissent comme un stimulus économique considérable tout en assurant le maintien d'une infrastructure et de services publics de qualité, lesquels sont essentiels au mieux-être économique ultérieur des collectivités. Ces investissements représentent la clé d'une base solide pour s'attaquer aux questions de productivité et de compétitivité dans la région.

En 2008-2009, l'APECA a continué de jouer son rôle de chef de file dans le développement économique, travaillant de concert avec les nombreuses collectivités pour créer un plus grand nombre d'occasions d'emplois et favoriser une plus grande croissance économique dans la région de l'Atlantique.

Le FCI constitue le principal outil dont dispose l'APECA pour investir dans les priorités en matière de développement des collectivités. Dans le cadre de ce Fonds, des contributions non remboursables sont versées à des organismes sans but lucratif, comme des associations de développement local, des municipalités et des organismes municipaux, des instituts de commerce ou de technologie, des associations d'entreprises, des associations de développement économique, des coopératives locales, des universités et d'autres établissements d'enseignement. En 2008-2009, l'APECA a investi 32,2 millions de dollars à l'égard de 94 projets dont les coûts totaux s'élèvent à 119,4 millions de dollars, ce qui a eu un effet de levier et permis de mobiliser 87,2 millions de dollars d'autres sources.

Les CBCD du Canada atlantique ont continué de représenter une source essentielle de capital pour favoriser le démarrage ou l'expansion des entreprises rurales de la région, et pour améliorer l'équilibre entre le développement rural et urbain. En 2008-2009, ces 41 organismes communautaires ont fourni du financement totalisant 56,2 millions de dollars.

L'APECA s'est associée à de nombreux organismes autochtones ainsi qu'à des ministères fédéraux et provinciaux pour aider à développer la capacité économique des communautés autochtones. L'Agence a continué de soutenir différents projets dans les secteurs de l'accessibilité de renseignements sur les affaires, du soutien des entreprises, de l'approvisionnement, du tourisme, des compétences en affaires et en milieu de travail, de la diversification économique ainsi que de la planification commerciale et stratégique. Par exemple, l'APECA soutient le projet Atlantic Aboriginal Economic Development Integrated Research, un programme étalé sur quatre ans qui consiste à mener une recherche systématique pour trouver des occasions de développement économique dans les communautés autochtones.

L'APECA s'est associée à des communautés francophones dans chaque province pour s'occuper des priorités économiques, comme en témoignent ses activités constantes et les relations qu'elle entretient, par l'entremise d'un comité conjoint, avec le Réseau de développement économique et d'employabilité au Canada atlantique. Les Acadiens et les francophones du Canada atlantique constituent environ le tiers de la population francophone minoritaire du Canada.

Activité de programme : Développement des collectivités

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)
ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Développement des collectivités (1.2)
SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation communautaire (1.2.1) Développement des entreprises dans les collectivités (1.2.2) Investissement dans les collectivités (1.2.3) Programme d'infrastructure (1.2.4)

Résultat attendu : Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique

Indicateur de rendement

Objectif

État et sommaire du rendement

Augmentation de la capacité des collectivités en ce qui concerne la prise de décisions, la planification et l'exécution
Preuve de l'incidence découlant des évaluations et appuyée par des données
Évaluation en cours. Les résultats seront publiés dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010.

Objectif annuel (2008-2009)

Nombre de nouvelles entreprises mises sur pied 753 Satisfait à presque tous. 713
qui ont reçu l'aide financière de CBDG
Nombre de nouvelles entreprises ayant reçu des fonds de CBDG pour contribuer à leur stabilisation 804
ou les aider à élargir leurs activités

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse des évaluations et des rapports électroniques des CBDC.

Résumé de l'activité de programme

L'économie de la région de l'Atlantique est fondée sur la diversité géographique, linguistique et culturelle de ses collectivités. Les occasions et les défis varient considérablement selon qu'on se trouve dans un petit village éloigné ou dans un grand centre urbain. L'APÉCA reconnaît le rôle important de ces collectivités au chapitre du développement économique et appuie leurs efforts visant à assumer la pleine responsabilité de leur développement économique. Elle croit qu'un développement efficace des collectivités est un processus ascendant, et que bon nombre de collectivités ont besoin d'aide pour élaborer les outils, les ressources et les mesures qui appuient le développement stratégique unique et individuel. Pour ce genre de développement, il est donc nécessaire d'adopter une approche souple qui tient compte des réalités des différentes collectivités ciblées. En collaboration étroite avec les collectivités et les organismes communautaires qui participent à la planification du développement économique et aux efforts de mobilisation, l'APÉCA fournit des fonds stratégiques qui aident les collectivités à consolider leur assise économique et à accroître la prospérité de leurs citoyens.

L'APÉCA fait appel à ses divers programmes, particulièrement le Programme de développement des entreprises (PDE), le Fonds des collectivités innovatrices (FCI) et le Programme de

qu'il s'agisse de financement par emprunt ou par actions, pour que toutes les PME aient un accès raisonnable à l'argent dont elles ont besoin pour financer leur croissance pendant tous les cycles de leur vie. Le soutien fourni à deux réseaux d'investisseurs providentiels bien établis qui ont fourni du financement par actions fort nécessaire à de jeunes entreprises méritoires illustre bien les efforts de l'Agence à cet égard.

Leçons apprises

L'Agence continuera de soutenir activement le perfectionnement des compétences en affaires et d'aider les PME du Canada atlantique à attirer des travailleurs qualifiés, étant donné que ces deux activités ont été indiquées comme étant des priorités des PME de la région selon un sondage mené en 2008⁴.

En ce qui a trait aux données sur l'innovation obtenues par les agents d'affaires, les partenaires et les intervenants, l'APÉCA a reconnu nécessaire de continuer à favoriser la commercialisation de technologies novatrices en ciblant et en réalisant des occasions de commercialisation dans le cadre du portefeuille du FIA. De plus, l'Agence a reconnu le besoin de trouver des solutions pour combler les lacunes dans le financement des jeunes entreprises dans la région, c.-à-d. le financement par actions pour favoriser la commercialisation à risque élevé qui offre un grand potentiel.

En 2008-2009, deux vérifications internes ont été faites, une pour chacune des sous-activités Commerce et Investissement. Elles ont conclu que, en général, l'Agence fait preuve de diligence raisonnable dans la mise en œuvre des composantes du Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique, du Programme de promotion du commerce extérieur, de l'Initiative de représentation accrue/North American Platform Program et du PDE. Liées au commerce et à l'investissement, des recommandations ont été faites concernant la coordination des activités liées au commerce et à l'investissement ainsi que l'amélioration des processus d'évaluation et de surveillance. L'importance de documenter officiellement les réalisations des projets a été soulignée. Afin de donner suite aux recommandations des vérifications, un plan d'action complexe a été établi, comprenant de la formation, des séances sur les pratiques exemplaires, de nouveaux processus et procédures, des gabarits ainsi que l'assurance et le contrôle de la qualité.

Avantages pour les Canadiens

L'Agence a pour mission de favoriser le développement de toutes les régions du Canada atlantique par le renforcement des PME et ses partenariats. Par l'entremise de son activité de programme Développement des entreprises, l'APÉCA aide les PME à devenir plus innovatrices, productives et concurrentielles, ce qui aide les entreprises et les collectivités du Canada atlantique à devenir plus fortes, favorisant ainsi la prospérité pour les collectivités du Canada atlantique et leurs citoyens.

⁴ *ACOA Awareness and Perception Study*, POR 257-07. Total de 400 entreprises interrogées par téléphone en 2008. Exactitude des résultats : $\pm 4,9\%$, 19 fois sur 20.

L'information recueillie par l'Entente sur la promotion du commerce extérieur (EPCE), de sondages post-mission d'Équipe Canada Atlantique, de rapports de clients et de projets ainsi que de sondages menés auprès d'exportateurs du PDE, on estime que, en 2008-2009, environ 75 nouveaux exportateurs ont obtenu de l'aide grâce aux activités du secteur du commerce³. Ces efforts consistaient principalement en un soutien financier direct aux PME dans le but de leur permettre d'entreprendre des activités de commercialisation à l'extérieur du Canada dans les marchés qui pourraient devenir fertiles pour l'entreprise.

Réagissant aux priorités énoncées dans la Stratégie commerciale mondiale et la Stratégie pour les Amériques, l'APÉCA a accru ses efforts dans les marchés émergents en contribuant à des initiatives comme ExpoNaval au Chili, l'assemblée générale annuelle de la Banque de développement des Caraïbes tenue à Halifax, l'étude du Conseil économique des provinces de l'Atlantique et une mission commerciale à Sainte-Lucie et en Jamaïque. L'Agence a continué d'établir des liens dans les marchés existants, comme les États-Unis, pour les occasions en matière d'exportation, d'investissement et de technologie.

Ardeni défenseur des initiatives commerciales qui profitent au Canada atlantique et influent sur les politiques nationales et régionales, l'APÉCA, de concert avec ses intervenants fédéraux et provinciaux, a continué de travailler à l'établissement de la stratégie pour la Porte d'entrée de l'Atlantique. Au cours de la dernière année, un plan d'activités panatlantique à court terme a été élaboré, six activités de promotion ont été organisées et, en décembre 2008, des consultations officielles avec les parties prenantes de la Porte d'entrée de l'Atlantique ont abouti à la création d'un plan d'activités fondé sur le marché pour 2009-2010.

L'Agence fait la promotion du Canada atlantique qu'elle présente comme un lieu où il est rentable de faire des affaires. Le site Web de l'Agence consacré aux investissements, <http://www.acco-apeco.gc.ca/investir>, a été fort visité, soit plus de 35 000 fois en 2008-2009. L'investissement étranger direct est un catalyseur important qui permet d'accroître l'innovation, la productivité, le commerce et la création de richesse dans la région. En 2008-2009, l'APÉCA et ses partenaires, par l'entremise du Comité de coordination des investissements au Canada atlantique, ont adapté leurs stratégies pour assurer l'utilisation optimale des ressources humaines et financières en vue d'attirer des joueurs de l'étranger au Canada atlantique.

L'Agence s'emploie à combler les écarts toujours présents dans le financement au Canada atlantique, et plus particulièrement en milieu rural que dans les secteurs urbains. Dans le cadre de la sous-activité Continuum de financement, l'APÉCA a fourni une aide financière de 12,6 millions de dollars à des PME à l'appui de projets de mise sur pied, d'expansion et de modernisation d'entreprises. Ce financement, auquel les entreprises n'ont généralement pas accès autrement à des conditions raisonnables, est crucial pour leur croissance et leur survie. En 2008-2009, l'Agence a continué de favoriser le développement de marchés financiers au Canada atlantique. L'APÉCA veut devenir un catalyseur pour faciliter l'accessibilité du capital,

³ D'autres renseignements sur la sous-activité Commerce de l'APÉCA et sur les nouveaux exportateurs sont publiés dans Internet à l'adresse fournie à la Section 3 de ce rapport ministériel sur le rendement sous la rubrique Autres sujets d'intérêt.

d'entreprises comparables. En fait, le taux de survie des entreprises ayant obtenu de l'aide de l'APECA est de 47 % après la cinquième année suivant le lancement de l'entreprise – année cruciale – comparativement à 35 % pour des entreprises comparables. En d'autres termes, 47 % des entreprises qui ont reçu de l'aide de l'APECA sont toujours en affaires après cinq ans, soit 12 % de plus que celles qui n'ont pas eu d'aide de l'APECA.

La santé d'une économie peut aussi être mesurée par le nombre de nouvelles entreprises : plus il y en a, plus l'économie est en santé. La performance plus faible de cette année pour ce qui est du nombre de nouvelles entreprises ayant bénéficié de l'aide de l'APECA peut être indicatrice des ralentissements économiques subis au cours de la deuxième moitié de l'exercice.

Dans le secteur prioritaire de l'innovation, l'Agence a approuvé le financement de 25 nouveaux projets dans le cadre du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), ce qui représente un engagement de plus de 53 millions de dollars et une mobilisation de 52 millions de dollars de plus d'autres sources, comme les universités et autres établissements de recherche, les gouvernements provinciaux, le secteur privé et les programmes nationaux de

recherche-développement (R-D). Depuis l'établissement du FIA en 2001, la capacité accrue d'innover est intégrée dans les différents collèges communautaires et universités de la région. Le FIA a également contribué à hausser le niveau de R-D financée par le secteur privé au Canada atlantique. Bien qu'il soit encore inférieur à la moyenne nationale, le financement privé de la R-D est en hausse. L'APECA s'est efforcée de contribuer à cette hausse en mettant l'accent sur l'augmentation de la participation des entités commerciales. Par exemple, le pourcentage de projets approuvés dans le cadre du FIA provenant de promoteurs du secteur privé était de 56 % en 2008-2009, et la totalité (100 %) des projets d'établissements approuvés comprenait des partenaires du secteur privé (comparativement à 92 % en 2007-2008).

Outre le FIA, l'APECA finance des projets de R-D, d'adoption et d'adaptation de technologies, ainsi que d'amélioration de la productivité grâce au Programme de développement des entreprises (PDE). Au cours de l'année 2008-2009, 38 millions de dollars de plus ont été approuvés pour des projets liés à l'innovation.

La capacité du Canada atlantique à être concurrentiel et à maintenir la prospérité découle directement de la productivité. Les investissements de l'APECA dans les activités de perfectionnement des compétences en affaires ont permis aux entrepreneurs du Canada atlantique d'acquiescer les compétences nécessaires pour lancer et faire prospérer leurs entreprises et en assurer la survie. Ce faisant, l'Agence a contribué à accroître les compétences des PME et à améliorer la productivité. En outre, l'Agence a investi dans des projets contribuant à accroître le bassin de résidents du Canada atlantique ayant la motivation et les compétences nécessaires pour planifier et lancer de nouvelles entreprises dans la région. Cinquante-sept pour cent des participants aux activités de sensibilisation et de promotion liées à l'entrepreneuriat ont indiqué que ces activités les ont incitées davantage à démarrer une entreprise; et 79 % des participants aux activités de perfectionnement des compétences en affaires ont indiqué qu'ils ont amélioré leurs compétences en affaires.

Dans le secteur du commerce, les activités de l'Agence visent à aider les PME à accroître leurs capacités d'exportation, et à se préparer à se lancer activement dans l'exportation. Selon

Activité de programme : Développement des entreprises

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	ACTIVITÉ DE PROGRAMME	SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME
Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Développement des entreprises (1.1)	<ul style="list-style-type: none">Innovation (1.1.1)Entrepreneursip et perfectionnement des compétences en affaires (1.1.2)Commerce (1.1.3)Investissement (1.1.4)Continuum de financement (1.1.5)

Résultat attendu : Amélioration de la croissance et du caractère concurrentiel des PME de la région de l'Atlantique

Indicateur de rendement

Objectif annuel (2008-2009)

État et sommaire du rendement

Taux de survie des entreprises ayant obtenu de l'aide
de l'APÉCA
Nombre de nouvelles entreprises ayant reçu des fonds
de l'APÉCA pour contribuer à leur mise sur pied
D'une à deux fois plus élevé que
celui des entreprises comparables
Satisfait à tous, 1,3
Satisfait à quelques-uns, 31

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes en comparant les « clients de l'APÉCA » à des « entreprises comparables ». Les entreprises comparables sont les entreprises d'environ le même âge et la même taille qui exercent leurs activités dans un secteur et une région géographique semblables, mais qui n'ont pas reçu de contribution financière directement de l'Agence.

Résumé de l'activité de programme

L'APÉCA collabore avec les entreprises, les intervenants, l'industrie et les établissements du Canada atlantique pour améliorer la croissance et la productivité de la région, ce qui accroîtra la compétitivité et le revenu gagné et favorisera la création d'emplois.

L'APÉCA obtient des résultats en aidant les petites et moyennes entreprises à se mettre sur pied, à se développer ou à se moderniser, ou à lancer ou à élargir leurs activités d'exportation; en établissant des partenariats avec des universités et d'autres établissements pour améliorer la capacité de recherche et de développement de la région, la commercialisation et la productivité; et en favorisant la transition vers l'économie du savoir en plus d'y participer.

Analyse du rendement

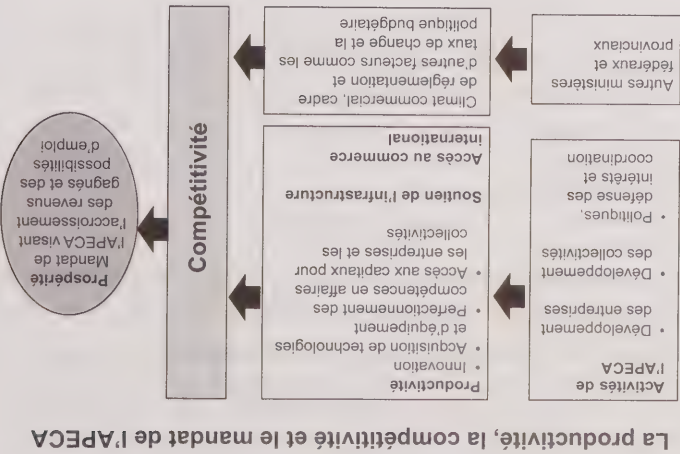
Une mesure du rendement de l'APÉCA sur le plan de la compétitivité des PME au Canada atlantique est le taux de survie des entreprises qui est tributaire de nombreux facteurs, dont son âge, son emplacement et sa taille. Le taux de survie sur cinq ans² des petites et moyennes entreprises (moins de 100 employés) ayant obtenu de l'aide de l'APÉCA est supérieur à celui

² Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales, Statistique Canada - février 2009.

Les trois activités de programme de l'Agence (Développement des entreprises, Développement des collectivités et Politiques, Défense des intérêts et coordination) de l'APCA ont aidé la population du Canada atlantique et la région à prospérer et à être concurrentielles sur les marchés nationaux et internationaux. En 2008-2009, l'Agence a continué :

- d'encourager les entreprises du Canada atlantique à accroître leur productivité en mettant l'accent sur des mesures telles que la recherche-développement, l'acquisition de technologies de pointe et les investissements dans le perfectionnement des compétences en affaires;
- de mettre davantage l'accent sur la commercialisation des technologies novatrices, grâce au portefeuille du Fonds d'innovation de l'Atlantique;
- de s'appuyer sur les succès du passé dans le domaine du commerce, en harmonisant ses efforts avec la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada et la Stratégie pour les Amériques connexe, et en s'engageant dans des activités qui capitalisent dans une plus grande mesure sur les nouveaux marchés;
- de coordonner les efforts déployés pour s'assurer que le Canada atlantique est bien placé pour profiter de la Porte d'entrée de l'Atlantique, qui offre des possibilités importantes d'expansion économique à long terme dans la région;
- de réagir aux circonstances économiques en évolution, en adoptant des stratégies qui favorisent les possibilités plus nombreuses dans les secteurs ruraux et urbains de la région et en investissant tout en traitant les priorités des collectivités;
- de défendre les intérêts du Canada atlantique afin de veiller à ce que les nouvelles mesures du gouvernement répondent mieux aux besoins des résidents de la région.

L'incidence de l'APCA au Canada atlantique se mesure notamment par la hausse du produit intérieur brut (PIB) réel de la région pour chaque dollar dépensé en soutien direct aux entreprises. Dans le dernier *Rapport quinquennal présenté au Parlement 2003-2008*, l'APCA estimait que, en 2007, le PIB réel était de 1,2 milliard de dollars supérieur à ce qu'il aurait été si l'Agence n'avait pas fait de dépenses en soutien direct aux entreprises de la région. En outre, l'APCA a déclaré que son soutien direct aux entreprises au titre de projets commerciaux a contribué à augmenter de plus de 7 \$ le PIB pour chaque dollar dépensé par l'APCA.



Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique – Une économie concurrentielle au Canada atlantique

Indicateur de rendement	Objectif quinquennal (de 2008-2009 à 2012-2013 ¹)	État et sommaire du rendement
Augmentation du PIB du Canada atlantique pour chaque dollar dépensé par l'APÉCA en aide directe aux entreprises	4 \$ à 5 \$	Résultat de 7,20 \$ déclaré dans la dernière période de déclaration de cinq ans 2003-2008
Stratégie de mesure du rendement : La mesure de l'impact sur le revenu et l'emploi au Canada atlantique est une tâche multidimensionnelle à long terme. Par conséquent, l'Agence publie les résultats aux cinq ans, en fonction de l'analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes, à l'aide d'un modèle économétrique.		

L'APÉCA vise à ce que l'économie du Canada atlantique soit compétitive pour procurer un bénéfice durable à la population. Une région compétitive permet d'accroître le revenu des habitants et se développe plus rapidement à moyen et à long terme. Une économie compétitive au Canada atlantique donnera lieu à l'accroissement du nombre d'occasions de développement économique, et ce, en raison de la hausse du revenu gagné et des possibilités d'emploi.

La compétitivité est assurée par l'ensemble d'établissements, de politiques et de facteurs qui influencent la capacité des entreprises de vendre leurs produits à l'échelle internationale. La productivité est un facteur déterminant de la compétitivité. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, elle constitue la source de prospérité à long terme la plus importante pour une région. La productivité (l'efficacité de l'utilisation des ressources au sein de l'économie) est un indicateur clé du rendement des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique par rapport aux PME des autres régions du pays et du monde.

En 2008-2009, l'APÉCA a continué à créer une économie concurrentielle au Canada atlantique dont profiteront à long terme les résidents de la région. Elle a concentré ses efforts sur l'amélioration de la compétitivité dans trois grands secteurs : productivité, accès au commerce international et soutien de l'infrastructure.

Pour accroître le rendement des PME du Canada atlantique, l'Agence a ciblé des facteurs de productivité importants, à savoir l'innovation, l'acquisition de technologies et d'équipement, le perfectionnement des compétences en affaires, et l'accès aux capitaux pour les entreprises et les collectivités. L'APÉCA a aussi mis l'accent sur le commerce et les investissements pour accroître les capacités d'exportation et encourager l'accès au commerce international, et elle a joué un rôle stratégique dans le soutien de l'infrastructure des collectivités nécessaires au développement économique. En concentrant ses efforts dans ces secteurs, l'Agence, de concert avec ses nombreux partenaires, a pu lier ses priorités en matière de développement économique régional à son but, qui est de créer une économie concurrentielle au Canada atlantique.

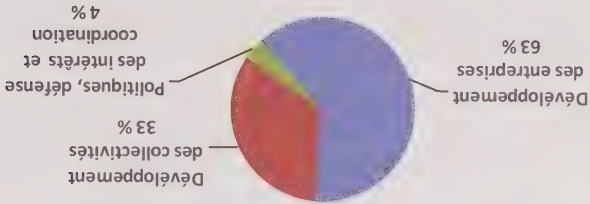
¹ L'objectif de cinq ans correspond au Rapport quinquennal présenté au Parlement 2003-2008, déposé au Parlement pour l'année financière se terminant en 2008. Ainsi, les résultats seront contrôlés et déclarés de nouveau en 2013.

Les dépenses réelles de 341,4 millions de dollars représentent un excédent de 6,1 millions de dollars par rapport au total des autorisations qui est de 347,5 millions de dollars. L'Agence peut accéder à une partie de cet excédent en reportant 3,1 millions de dollars du budget de fonctionnement pour respecter les exigences prévues en 2009-2010. Le solde de 3 millions de dollars a servi à l'établissement d'affectations bloquées : 1,5 million de dollars pour le poste voté des dépenses de fonctionnement et 1,5 million de dollars pour le poste voté des subventions et contributions.

Analyse par activité de programme

En règle générale, les dépenses relatives à l'activité Développement des entreprises et à l'activité Politiques, défense des intérêts et coordination ont été conformes au plan établi. Cependant, comme il est indiqué dans les autorisations totales, les dépenses touchant l'activité Développement des collectivités ont augmenté de 1,3 millions de dollars par rapport aux dépenses prévues. L'Agence a affecté des fonds supplémentaires au titre de cette activité en réponse aux besoins.

Dépenses réelles en pourcentages
par activité de programme en 2008-2009



Postes votés et législatifs

Le tableau qui suit présente les ressources approuvées par le Parlement, les modifications apportées aux ressources par suite du budget supplémentaire et des autres autorisations, ainsi que la façon dont les Fonds ont été dépensés.

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses réelles 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
1	Dépenses de fonctionnement	80,5	83,1	81,9	85,6
5	Subventions et contributions	296,3	279,1	238,3	246,9
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	8,5	9,4	8,0	8,9
	Total	385,3	371,6	328,2	341,4

Profil des dépenses

En 2008-2009, les dépenses réelles de l'APFCA se sont élevées à 341,4 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 8 %, ou 30,2 millions de dollars, par rapport aux dépenses de 371,6 millions de dollars faites en 2007-2008, comme le montre le tableau ci-dessous. Les variations dans les profils des dépenses réelles tiennent surtout à la diminution des dépenses au titre du développement des collectivités, expliquée plus en détail ci-dessous.

- En 2007-2008, les dépenses comprenaient un montant de 8,8 millions de dollars au titre du Programme Infrastructure Canada qui tire à sa fin et dont les dépenses ont diminué en 2008-2009. En 2008-2009, les dépenses touchant les nouvelles activités liées à l'infrastructure ont été déclarées par Infrastructure Canada.

- Les dépenses au titre de l'activité de programme Développement des collectivités en 2007-2008 étaient supérieures de 29,5 millions de dollars en raison des dépenses liées à la Mesure d'adaptation du chantier naval de Saint John.

- D'autres changements représentant une hausse de 8,1 millions attribuable aux fluctuations normales entre les activités de programme.

Le tableau qui suit présente les changements dans les dépenses de chaque activité de programme ainsi que les variations enregistrées en 2008-2009 entre le budget principal, les dépenses prévues, les dépenses autorisées et les dépenses réelles pour chaque activité de programme.

(en millions de \$)					
		2006-2007	2007-2008	2008-2009	
Activité de programme	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations
					Dépenses réelles

Développement des entreprises	227,5	213,6	214,2	214,2	219,3
Développement des collectivités	146,4	146,1	101,8	101,8	114,3
Politiques, défense des intérêts et coordination	11,4	11,9	12,2	12,2	13,9
Total	385,3	371,6	328,2	328,2	347,5
					341,4

Analyse de 2008-2009

Les dépenses de 328,2 millions de dollars prévues pour 2008-2009 ont été majorées de 19,3 millions de dollars versés grâce à de nouvelles autorisations et de nouveaux transferts, notamment 2,5 millions de dollars pour le rajustement des compensations; 1,6 million de dollars pour les indemnités de départ, les prestations de congé parental et celles des départs à la retraite; 3,6 millions de dollars au titre du report du budget de fonctionnement; 0,9 million de dollars pour les coûts accrus des régimes d'avantages sociaux des employés; 1,2 millions de dollars pour le recouvrement excédentaire des contributions remboursables des années précédentes; et moins de 0,5 million de dollars au titre d'autres rajustements mineurs de financement.

Risque principal

Mesure d'atténuation du risque

L'Agence a beaucoup mis l'accent sur le renouvellement de la fonction publique. La préparation obligatoire des plans d'apprentissage des employés a été mise en place et la promotion de la planification de carrière et des possibilités de formation a été faite. L'Agence a cerné les besoins futurs pour obtenir une main-d'œuvre efficace par l'entremise du plan stratégique en matière de ressources humaines.

L'Agence a prêté une grande attention aux risques associés à la gestion des données et des renseignements. Elle a entrepris plusieurs initiatives pour s'assurer que les données et les renseignements recueillis sont pertinents, exacts et utiles à la prise de décisions. Elle a poursuivi le renforcement du cadre de gestion du rendement, qui a reçu une note positive dans l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion faite par le Conseil du Trésor. Il a été noté que l'APÉCA a mis en place la plupart des éléments nécessaires pour faire une réflexion sur le rendement et l'efficacité de la plupart des programmes, et qu'elle se sert de ces éléments pour prendre ses décisions. L'évaluation a également conclu que l'APÉCA est en mesure de valider et de démontrer le rôle de ses programmes dans l'exécution de son mandat et sa capacité de gérer les résultats. D'autres initiatives connexes ont été implantées, dont une stratégie plus rigoureuse de collecte des données et les tableaux de bord de données et de renseignements.

L'Agence a continué d'utiliser des initiatives de communication pour faire part de ses réalisations et soutenir sa crédibilité auprès des intéressés. Son assise de valeurs et d'éthique a été consolidée par l'adoption d'une approche plus formelle en matière de planification stratégique et l'établissement de liens avec les attentes quant à la réputation de l'Agence.

Le risque que le programme de l'APÉCA relatif aux ressources humaines (leadership, recrutement, formation, promotion, équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, compétences) ne permette pas de maintenir la main-d'œuvre nécessaire pour réaliser le mandat de l'Agence à l'avenir et que l'Agence subisse une importante perte de la mémoire de l'organisation.

4. Risque relatif à la gestion des données
Le risque que les données recueillies soient inexactes, incomplètes, excessives ou inaccessibles, ce qui entraverait la prise de décisions et l'utilisation efficiente des ressources.

5. Risque relatif à la réputation
Le risque peut se matérialiser lorsque la circulation proactive d'information positive s'estompe ou lorsque la mauvaise presse suscitée par certains événements internes ou externes, véridiques ou non, vient compromettre le capital de réputation de l'Agence et entraîne une perte de crédibilité.

La situation démographique récente de la région a été caractérisée par des accroissements minimaux de la population. De nombreuses personnes ont quitté la région pour trouver des occasions dans d'autres régions du pays; ces émigrants internes sont généralement jeunes et ont souvent des compétences qui sont en demande au Canada atlantique. Cette émigration interne signifie que la population du Canada atlantique vieillit plus rapidement que dans d'autres régions du pays, ce qui se traduira par d'importantes pénuries de compétences et de main-d'œuvre si cette situation n'est pas maîtrisée.

L'APÉCA s'attaque à ce problème en collaboration avec les gouvernements provinciaux et d'autres ministères fédéraux. Une importante approche conjointe à cet égard est l'Initiative sur la population de l'Atlantique, un effort de collaboration de trois ans conçu pour attirer davantage d'immigrants spécialisés au Canada atlantique, retenir davantage de jeunes et de Canadiens de l'Atlantique ainsi que d'immigrants récents, améliorer l'intégration des immigrants au marché du travail et mobiliser les intervenants pour créer d'autres possibilités d'emploi et d'affaires dans la région.

Mesures d'atténuation

L'Agence surveille continuellement ces risques, et ceux qui émergent, pour s'assurer que les mesures d'atténuation pertinentes sont appliquées et éviter que les risques ne causent des dommages s'ils se matérialisent.

En 2008-2009, l'Agence a porté son attention sur cinq risques principaux et les mesures d'atténuation connexes, qui sont présentés ci-dessous.

Risque principal

Mesure d'atténuation du risque

1. Risque relatif aux stratégies

Le risque que les stratégies de l'Agence ne soient pas harmonisées avec les objectifs et les politiques économiques du gouvernement et qu'elles ne tiennent pas compte des nouveaux concepts de développement économique, ce qui porterait à croire que l'Agence est redondante.

2. Risque relatif au coût de faire des affaires

Le risque que le coût de faire des affaires grimpe et représente une portion croissante du budget de l'Agence, ce qui nuirait à l'efficacité opérationnelle et entraînerait des difficultés budgétaires pour l'établissement des programmes.

L'Agence continue de veiller à ce que ses programmes complètent les objectifs économiques du gouvernement énoncés dans le budget fédéral. Avantage Canada, le discours du Trône et le Plan d'action économique du Canada. Dans la foulée, l'APÉCA s'est concentrée sur trois secteurs : la productivité, l'accès au commerce international et le soutien de l'infrastructure. Elle a également fait la promotion du commerce en s'alignant sur la Stratégie commerciale mondiale et la Stratégie pour les Amériques.

Analyse des risques

Réponse de l'APÉCA à l'évolution du paysage économique

L'APÉCA exerce ses activités dans un contexte économique mondial en constante évolution. Ce dernier influence l'approche globale de l'Agence à l'égard du développement économique et sa capacité d'affronter les défis structurels sous-jacents auxquels est confrontée l'économie régionale. Pour pouvoir cerner les possibilités de façon proactive, l'Agence doit prévoir et évaluer les facteurs économiques externes qui peuvent influencer la conception et l'exécution de ses programmes et services. Ce qui suit est un aperçu de la réponse de l'APÉCA au contexte économique changeant en 2008-2009. Des renseignements supplémentaires sur l'économie de la région sont accessibles en ligne par l'entremise du lien fourni à la section 3 du présent rapport (dans la sous-section intitulée « Aperçu économique du Canada atlantique pour 2008-2009 et profils économiques des provinces »).

Au fur et à mesure que l'économie change, l'Agence fait face à des risques pour veiller à ce qu'elle fournisse des programmes et des initiatives pour répondre aux besoins du développement économique régional et réagir aux influences nouvelles et courantes. Au cours de la dernière année, des défis tels que la crise financière mondiale, le ralentissement de l'économie mondiale, la volatilité du prix de l'énergie et le cours du dollar canadien ont eu des conséquences sur la capacité des entreprises du Canada atlantique de faire des affaires dans divers marchés. Étant donné la situation, l'APÉCA veille à ce que ses programmes réagissent aux changements économiques en temps utile. L'Agence a pour objectif d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation pour minimiser les répercussions et la probabilité de ces « risques stratégiques ». Les mesures principales qui ont été mises en œuvre sont présentées ci-dessous.

Défis économiques et possibilités

Répondre au ralentissement économique

Les collectivités du Canada atlantique qui dépendent depuis longtemps des industries d'extraction et de transformation des ressources ont été durement éprouvées au cours de la dernière année. Dans son dernier budget, le gouvernement fédéral annonçait l'établissement du Fonds d'adaptation des collectivités et du Programme d'Infrastructures de loisirs Canada pour stimuler l'économie et créer des emplois partout au pays. L'APÉCA, d'autres organismes de développement régional et d'autres ministères fédéraux ont élaboré de concert l'architecture de programmes de ces initiatives et consulté les gouvernements provinciaux pour déterminer les investissements prioritaires qui permettraient de générer le plus d'emplois et de mobiliser le plus de fonds. Les ressources internes ont été réaffectées pour appuyer la mise en œuvre de ces initiatives.

En réponse au ralentissement économique, l'Agence a versé, en 2008-2009, 11,3 millions de dollars de plus que prévu pour appuyer l'activité de programme Développement des collectivités. Par exemple, des fonds de l'APÉCA étaient disponibles dans toute la région pour faciliter l'accès aux technologies et aux programmes de formation. Cela a mené à la création d'emplois de longue durée et au développement de la capacité économique dans les collectivités rurales.

Priorité en matière de gestion	Type : Déjà établie (priorités en vigueur depuis un ou deux ans)
Gouvernance et responsabilisation	<p>Durant son évaluation des cadres de responsabilisation de gestion ministériels, le portefeuille du Conseil du Trésor a reconnu le solide rendement de l'Agence dans plusieurs secteurs clés de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • efficacité de l'apport externe; • qualité de l'analyse dans les présentations au Conseil du Trésor; • mesure dans laquelle l'effectif est productif, durable et flexible, et doté de principes; • efficacité de la gestion des technologies de l'information; • harmonisation des instruments de responsabilisation. <p>En outre, en ce qui concerne la gouvernance et la responsabilisation, le Comité de direction de l'APCA a approuvé une stratégie pluriannuelle propre à l'Agence aux fins du Cadre de responsabilisation de gestion relativement aux cinq secteurs clés de gestion de l'Agence : gestion des risques, services axés sur les citoyens, contrôle des finances, valeurs et éthique, gestion de l'information et des technologies de l'information.</p>
Renouvellement de la fonction publique	<p>L'APCA a réagi rapidement et avec énergie au renouvellement de la fonction publique pour mettre l'accent sur la composante liée aux ressources humaines de son plan intégré de ressources humaines et opérationnelles. L'excellence (faire son travail du mieux que l'on peut) et la perfectionnement professionnel (se préparer à assumer des responsabilités de plus en plus grandes dans la fonction publique) sont les thèmes de la stratégie de l'APCA pour faire face au renouvellement de la fonction publique. Bien que la stratégie tire son origine dans les besoins opérationnels de l'Agence, elle rend compte de la rétroaction reçue des employés concernant les défis que l'Agence doit relever pour atteindre ses buts en matière de renouvellement de la fonction publique. L'APCA a invité toutes les équipes de direction à promouvoir, à encourager et à soutenir les plans d'apprentissage de tous les employés.</p>
Gestion des risques	<p>L'Agence a nommé un agent principal de gestion des risques à temps plein et a mis sur pied un régime de gouvernance pour la gestion des risques. L'APCA a été reconnue pour son système rigoureux d'évaluation des risques, qu'elle applique à ses clients et à leurs projets. Les services internes ont été examinés pour établir leur exposition aux risques, et la haute direction surveille les mesures d'atténuation connexes. Un profil des risques de l'organisation, appuyé par un registre exhaustif des risques, a été établi et les outils de gestion des risques sont en place.</p>
Valeurs et éthique	<p>Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux concernant les valeurs et l'éthique à l'Agence ont été positifs. Depuis l'entrée en vigueur du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique en septembre 2003, l'APCA a pris de nombreuses mesures concrètes pour s'assurer que les employés le connaissent. Cependant, dans le but d'apporter d'autres améliorations dans ce secteur important, des consultations préliminaires ont eu lieu concernant la création d'un code de conduite pour l'Agence. En outre, l'APCA vient de mettre sur pied un comité directeur pour l'élaboration d'une stratégie en matière de valeurs et d'éthique pour l'Agence. Le comité a tenu des réunions et examiné les pratiques exemplaires d'autres organismes dans le but d'élaborer une stratégie et de mettre en œuvre un plan de travail.</p>
Intégration des ressources humaines et opérationnelles	<p>L'APCA est bien placée pour ce qui est de l'intégration des ressources humaines et de la planification opérationnelle. L'Agence a contribué à l'initiative en faisant part de ses pratiques à d'autres ministères en collaboration avec le Bureau du Conseil privé et l'École de la fonction publique du Canada. Le cadre de planification de l'APCA est composé d'un certain nombre de plans intégrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan quinquennal stratégique intégré • Plan triennal stratégique des ressources humaines • Plan d'action quinquennal d'équité en matière d'emploi • Plans annuels intégrés de fonctionnement • Stratégie annuelle de dotation • Programme triennal d'équité en matière d'emploi

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Le tableau qui suit examine les progrès accomplis relativement aux priorités opérationnelles et aux priorités en matière de gestion de l'APÉCA pour l'atteinte de son résultat stratégique « Une économie concurrentielle au Canada atlantique ».

Priorité	opérationnelle	Type : Déjà établie (priorités en vigueur depuis un ou deux ans) Progrès accomplis : Satisfait à toutes les attentes
Productivité	L'APÉCA bâtit la capacité d'innovation dans la région en finançant des projets de R-D et l'adoption ou l'adaptation de technologies de pointe qui se traduisent par une amélioration de la productivité. En 2008-2009, l'Agence a investi plus de 60 millions de dollars dans des projets de R-D et plus de 12 millions de dollars dans des projets d'adoption ou d'adaptation de technologies. L'Agence a aussi investi plus de 7,5 millions de dollars dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises par l'entremise d'un certain nombre d'activités telles que la formation, le recrutement de personnel spécialisé et l'amélioration de la productivité ou de la qualité.	L'Agence s'est concentrée davantage sur la commercialisation en appuyant les projets de R-D qui ont le plus de chances de réussite commerciale, ainsi qu'en cernant et en visant les occasions de commercialisation des projets de son portefeuille existant. En 2008-2009, elle a investi 1,7 million de dollars dans l'élaboration d'un service panatlantique de mentorat et de consultation en commercialisation visant à aider les PME, les universités, les établissements de recherche et d'autres partenaires stratégiques du Canada atlantique.
Approche équilibrée en matière de développement rural/urbain	Le Canada atlantique compte une importante population vivant en milieu rural, ce qui nécessite un appui équilibré aux occasions de développement dans les collectivités rurales et dans les collectivités urbaines. Grâce à des investissements continus dans son réseau d'organismes partenaires du développement économique des collectivités, ainsi qu'à des investissements directs dans l'infrastructure et d'autres projets communautaires et à des investissements dans les collectivités autochtones et les communautés francophones, le soutien de l'APÉCA a contribué au développement des capacités dans les collectivités rurales et urbaines à l'échelle du Canada atlantique.	L'APÉCA a poursuivi son travail de défense des intérêts pour faire en sorte que les politiques, les programmes et les règlements fédéraux tiennent compte des besoins du Canada atlantique. En 2008-2009, le travail de l'APÉCA en matière de défense des intérêts a permis de mobiliser des engagements d'une valeur de 937 millions de dollars pour le Canada atlantique, sous forme de retombées industrielles et régionales, contribuant à la consolidation d'industries de l'aérospatiale et de la défense prospères dans la région. L'APÉCA a également défendu les intérêts du Canada atlantique dans d'autres dossiers horizontaux et sectoriels importants, comme les programmes d'infrastructure, la promotion du potentiel en matière d'énergie du Canada atlantique faite par le gouvernement fédéral ainsi que les investissements fédéraux en sciences et en technologie.
Secteurs visés par la défense des intérêts	L'APÉCA a poursuivi ses efforts de coordination avec ses partenaires fédéraux et provinciaux pour l'élaboration d'une stratégie pour la Porte d'entrée de l'Atlantique. De concert avec ses partenaires du gouvernement et les intervenants de l'industrie, l'Agence a également établi un plan de commercialisation panatlantique visant à promouvoir la Porte d'entrée de l'Atlantique sur les marchés internationaux.	Dans la foulée des priorités prévues dans la Stratégie commerciale mondiale et la Stratégie pour les Amériques, l'APÉCA a intensifié ses efforts en contribuant à pas moins de quatre initiatives (p. ex. en dirigeant des missions et des recherches) liées aux marchés en émergence comme le Chili et l'Inde. L'Agence a aussi continué de tisser des liens dans les marchés existants (p. ex. les États-Unis) pour établir des occasions en matière d'exportation, d'investissement et de technologie.
Commerce et Porte d'entrée de l'Atlantique		

- Les estimations fondées sur des simulations de l'APÉCA et les modèles économiques du Conseil du Canada montrent que, sur une période de cinq ans, le PIB réel dépasserait de 1,2 milliard de dollars ce qu'il aurait été en l'absence des dépenses de l'APÉCA pour le soutien direct des petites et moyennes entreprises, ce qui crée de bonnes retombées pour le Canada atlantique.

- L'Agence a réussi à atteindre les résultats prévus en rehaussant le niveau de recherche-développement (R-D) et d'innovation, ce qui est nécessaire pour accroître la compétitivité du Canada atlantique et combler l'écart entre cette région et le reste du pays. En 2008-2009, l'APÉCA a investi 91,4 millions de dollars dans des projets d'innovation, ce qui a rendu possible des avancements dans la recherche-développement, l'acquisition de nouvelles technologies et l'augmentation de la probabilité d'une commercialisation réussie.

- L'Agence continue de concentrer ses efforts sur le commerce international et la Porte d'entrée de l'Atlantique, et les harmonise avec les stratégies et initiatives gouvernementales. En 2008-2009, l'Agence a réussi à harmoniser ses activités avec les priorités nationales énoncées dans la Stratégie commerciale mondiale. Grâce à cette harmonisation, l'Agence a su tirer parti des nouvelles priorités et des nouvelles possibilités, tout en continuant d'offrir un programme commercial à valeur ajoutée pour accroître la productivité et la capacité concurrentielle des PME dans la région.

- Le travail de l'APÉCA relativement à la défense des intérêts du Canada atlantique dans le développement et la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets économiques nationaux continue de progresser. En effet, les industries du Canada atlantique peuvent profiter de possibilités de retombées industrielles qui ont été prévues dans des projets d'approvisionnement fédéraux d'envergure. En 2008-2009, les efforts de l'APÉCA ont joué un rôle déterminant dans l'obtention de 937 millions de dollars en engagements de retombées industrielles régionales pour le Canada atlantique dans le domaine des marchés d'approvisionnement fédéraux.

- Bien que la crise économique en 2008 ait permis de concerner l'approche en matière d'interventions fédérales, l'Agence a veillé à ce que les mesures incluses dans le Plan d'action économique du Canada, l'ensemble des mesures de stimulation économique du gouvernement fédéral, soient sensibles aux défis économiques de la région de l'Atlantique. En particulier, l'APÉCA a veillé à ce que les industries et les collectivités de la région qui dépendent des ressources puissent participer au Fonds d'adaptation des collectivités (FAC), à ce que les collectivités du Canada atlantique puissent bénéficier du Programme de l'appui du Fonds pour l'énergie propre.

(en millions de \$)

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	2008-2009				2007-2008			
	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles	Activité de programme	Activité de programme
Développement des entreprises	214,2	214,2	219,3	215,0	213,6	213,6	Développement des entreprises	Développement des entreprises
Développement des collectivités	101,8	101,8	114,3	113,1	146,1	11,9	Développement des collectivités	Développement des collectivités
Politiques, défense des intérêts et coordination	12,2	12,2	13,9	13,3	11,9	13,3	Politiques, défense des intérêts et coordination	Politiques, défense des intérêts et coordination
Total	328,2	328,2	347,5	341,4	371,6	371,6	Total	Total

Fort
croissance
économique

- L'accroissement du produit intérieur brut de la région de l'Atlantique, un objectif quinquennal courant, a dépassé les attentes. Au cours de la période de cinq ans visée par le rapport, le soutien direct des projets commerciaux des entreprises a fait accroître le PIB de plus de 7 \$ pour chaque dollar dépensé par l'APECA.
- L'Agence s'est fixé un bon nombre de priorités pour 2008-2009 et elle a obtenu les résultats prévus, dans l'ensemble, tout en faisant face aux défis de la crise économique en 2008.

Sommaire des réalisations par rapport aux priorités de 2008-2009

Résultat stratégique : Une économie concurrentielle au Canada atlantique		
Indicateur de rendement	Objectif quinquennal (de 2004-2005 à 2008-2009)	Résultats de 2008-2009
Augmentation du PIB du Canada atlantique pour chaque dollar dépensé par l'APECA en aide directe aux entreprises	4 \$ à 5 \$	7,20 \$ (comme il est indiqué dans le Rapport quinquennal de l'APECA présenté au Parlement 2003-2008)

Résumé du rendement

La plupart des activités.

opérationnelles ont donné lieu à une utilisation moindre, et des variations ont été observées dans aux plans de dotation en personnel conjuguées à d'autres rajustements des exigences avaient été utilisés. Bien que l'utilisation prévue ait été de 757 ETP, les modifications apportées plein (ETP), une différence de moins de 0,5 % par rapport à l'année précédente, où 726 ETP L'utilisation des ressources humaines a diminué pour passer à 723 équivalents temps

report du budget de fonctionnement.

Les dépenses prévues de l'Agence, soit 328,2 millions de dollars, ont été augmentées de 19,3 millions de dollars pendant l'année, à savoir 10,7 millions de dollars en paiements de transfert et 8,6 millions en coûts de fonctionnement. Les dépenses réelles, qui ont été de 341,4 millions de dollars, ont été réparties comme suit : 246,8 millions de dollars en paiements de transfert et 94,6 millions de dollars en coûts de fonctionnement. Un excédent de 6,1 millions de dollars a été enregistré, dont 3,1 millions de dollars seront disponibles en 2009-2010 par le			
Ressources financières (en millions de \$)			
Dépenses prévues	328,2	347,5	341,4
Total des autorisations			
Dépenses réelles			
Ressources humaines (en équivalents temps plein)			
Ressources prévues	757	723	34
Ressources réelles			
Ecart			

Ressources financières et humaines

Résumé du rendement

Les tableaux qui suivent présentent un résumé des ressources financières et humaines ainsi que du rendement de l'APECA pour 2008-2009.

Tableau de concordance de l'AAP

En mai 2008, l'APÉCA a demandé au Conseil du Trésor l'autorisation de modifier son AAP, ce qui lui a été accordé. La nouvelle AAP procure une efficacité accrue, fait état de la pertinence et énonce de façon concise les avantages à long terme et durables des programmes de l'Agence pour les Canadiens. Elle permet de mesurer plus efficacement le rendement tout en maintenant l'orientation stratégique et l'utilité de l'AAP pour ce qui est d'affecter et de gérer les ressources et de faire rapport sur le rendement de l'Agence.

La modification la plus importante est l'adoption d'un seul résultat stratégique, qui prévoit trois activités de programmes, comparativement à l'AAP de l'année dernière, qui prévoyait trois résultats stratégiques et sept activités de programmes. Cette amélioration de l'AAP a réduit de moitié environ le nombre de sous-activités de programme. Bien que la portée des activités de l'Agence demeure inchangée, la nouvelle AAP présente l'information sur les dépenses et les résultats de façon plus rationnelle aux parlementaires et à la population canadienne. Il est possible de prendre connaissance de la concordance à l'égard des sous-activités sur le site Web de l'APÉCA à l'adresse http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/publications/Rapportsparlementaires/Pages/Rapport_Rendement_Mars_2009_autre.aspx.

Le présent rapport sur le rendement suit la structure de l'AAP de 2009-2010 de l'Agence.

Ancienne AAP (2008-2009)		Nouvelle AAP (2009-2010)
Résultat(s) stratégique(s)		
1. Entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique,	1. Une économie concurrentielle au	
particulièrement celles de petite et moyenne taille	Canada atlantique	
2. Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique		
3. Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de l'Atlantique		
Activités de programme		
1.1 Favoriser le développement des institutions et des entreprises, particulièrement celles de petite et moyenne taille	1.1 Développement des entreprises	
2.1 Favoriser le développement économique des collectivités de la région de l'Atlantique	1.2 Développement des collectivités	
2.2 Mesures d'intervention spéciale		
2.3 Programme d'infrastructure		
3.1 Politiques	1.3 Politiques, défense des intérêts et coordination	
3.2 Défense des intérêts		
3.3 Coordination		

Résultat stratégique et Architecture d'activités de programme

Le diagramme ci-dessous illustre la nouvelle Architecture d'activités de programme (AAP) de l'APECA. Les activités et sous-activités de programme sont harmonisées pour favoriser l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence, soit l'établissement d'une économie concurrentielle au Canada atlantique. L'AAP est représentative des résultats des activités de recherche stratégique et d'analyse, de l'examen périodique de l'efficacité des programmes, du dialogue permanent tenu avec les intervenants de la région ainsi que des priorités et des orientations du gouvernement du Canada.

AAP de 2009-2010 de l'APECA

La description de chacune des activités de programme de l'APECA se trouve sous la Partie II du Budget principal des dépenses sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/me-bd/acoa-apeca-fra.asp>.

Résultat stratégique	Activités de programme	Sous-activités de programme
Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Développement des entreprises (1.1)	Innovation (1.1.1) Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires (1.1.2) Commerce (1.1.3) Investissement (1.1.4) Continuum de financement (1.1.5)
	Développement des collectivités (1.2)	Mobilisation communautaire (1.2.1) Développement des entreprises dans les collectivités (1.2.2) Investissement dans les collectivités (1.2.3) Programme d'infrastructure (1.2.4)
	Politiques, défense des intérêts et coordination (1.3)	Politiques (1.3.1) Défense des intérêts (1.3.2) Coordination (1.3.3)

Section 1 : Survol de l'Agence

Raison d'être et responsabilités

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) s'efforce de créer des possibilités de croissance économique au Canada atlantique en aidant les entreprises à devenir plus concurrentielles, plus innovatrices et plus productives, en travaillant avec les collectivités à développer et à diversifier leur économie et en faisant la promotion des atouts de la région en partenariat avec les Canadiens et les Canadiennes de la région de l'Atlantique. Elle joue un rôle important dans l'élaboration et le soutien de politiques et de programmes qui viennent renforcer l'économie de la région. Elle remplit ainsi le mandat qui lui est confié, soit de « ... favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région. » (Partie I de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, LR, c. G-5-7, aussi appelée Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique)

L'APECA a été mise sur pied en 1987 et elle est le ministère fédéral chargé du développement économique des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador.

Le siège social de l'APECA est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick. L'Agence compte 36 bureaux régionaux et locaux dans des villes et des villages répartis dans l'ensemble des quatre provinces de l'Atlantique. Ils sont dirigés par les vice-présidents régionaux, qui ont des bureaux dans chaque capitale provinciale et qui ont la responsabilité d'exécuter les programmes de l'APECA. Par l'entremise de son bureau d'Ottawa, l'APECA s'assure que les intérêts du Canada atlantique sont défendus dans les politiques et les programmes élaborés par d'autres ministères et organismes de l'administration fédérale.

Bien que les politiques et les programmes de l'Agence aient changé depuis sa création, l'objectif global de l'APECA est resté le même : aider la région de l'Atlantique à atteindre les meilleurs résultats économiques possibles en matière de productivité, de compétitivité et de croissance. Grâce à une approche équilibrée, l'APECA arrive à atteindre cet objectif en précisant les faiblesses structurelles de l'économie et en s'y attaquant, en aidant les collectivités et les entreprises à surmonter les obstacles et en trouvant de nouvelles possibilités de croissance. C'est également dans ce contexte que l'APECA est chargée d'aider la région à faire la transition en vue d'une économie plus novatrice, productive et concurrentielle.

Table des matières

Section 1 : Survol de l'Agence	1
Raison d'être et responsabilités.....	1
Résultat stratégique et Architecture d'activités de programme.....	2
Tableau de concordance de l'AAP.....	3
Résumé du rendement.....	4
Ressources financières et humaines.....	4
Résumé du rendement.....	4
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques.....	6
Analyse des risques	8
Réponse de l'APÉCA à l'évolution du paysage économique.....	8
Défis économiques et possibilités.....	8
Mesures d'atténuation.....	9
Profil des dépenses	11
Postes votés et législatifs.....	12
Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	13
Résultat stratégique – Une économie concurrentielle au Canada atlantique.....	13
Activité de programme : Développement des entreprises.....	15
Activité de programme : Développement des collectivités.....	19
Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination.....	22
Section 3 : Renseignements supplémentaires	26
Faits saillants financiers.....	26
Tableaux de renseignements supplémentaires.....	29
Autres sujets d'intérêt.....	29

Message du ministre d'État

À titre de ministre d'État (Agence de promotion économique du Canada atlantique), je suis heureux de vous présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence pour 2008-2009.

Je suis fier que l'APECA continue de jouer un rôle aussi important pour favoriser la croissance économique du Canada atlantique. En fait, entre 2003 et 2008, chaque dollar que l'Agence a dépensé en soutien direct aux entreprises s'est traduit par une augmentation de plus de sept dollars en gains du PIB.

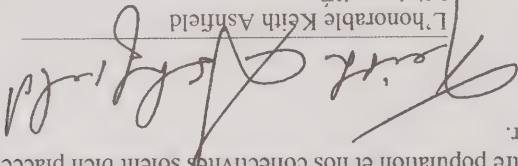
Les activités principales de l'APECA, à savoir Développement des entreprises, Développement des collectivités et Politiques, défense des intérêts et coordination sont essentielles à sa réussite continue. Elles permettent à l'Agence de trouver des moyens diversifiés de soutenir la croissance à long terme au Canada atlantique.

L'activité Développement des entreprises de l'Agence contribue à créer des emplois et à accroître le commerce au Canada atlantique en encourageant les entreprises et les industries de la région à innover, à améliorer leurs compétences en affaires et à se faire connaître sur les marchés internationaux.

L'APECA reconnaît que l'économie de la région de l'Atlantique est variée et que ses collectivités ont des défis à relever et des occasions à saisir qui leur sont propres. Les programmes et les politiques de l'Agence aident les collectivités touchées, en particulier celles qui sont tributaires des ressources naturelles ou celles à industrie unique, à se doter des outils nécessaires pour renouveler leur activité économique.

L'Agence continue de collaborer avec ses partenaires pour favoriser les initiatives fédérales qui répondent aux besoins de la région et correspondent aux possibilités qui s'offrent à elle, et pour coordonner les politiques et les programmes fédéraux dans la région afin d'assurer une approche cohérente.

Comme le démontre le Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009, l'APECA demeure un puissant porte-voix pour le Canada atlantique. Je suis fier de diriger l'Agence qui, en cette période de bouleversements économiques mondiaux, aide la région à traverser la tempête pour que, à mesure que la situation s'améliorera, notre population et nos collectivités soient bien placées pour être concurrentielles, innover et créer.



L'honorable Keith Ashfield
Ministre d'État

(Agence de promotion économique du Canada atlantique)



Message du ministre

À titre de ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), j'ai été le témoin privilégié du travail exceptionnel que l'Agence a accompli pour s'acquitter de son mandat qui consiste à soutenir et à renforcer l'économie du Canada atlantique. Je suis fier des nombreux succès de l'APECA et de son apport à la région de l'Atlantique, mais surtout, je constate avec plaisir que les politiques et programmes de l'Agence aident les entreprises et les collectivités du Canada atlantique à relever les défis que pose la situation économique mondiale actuelle.

Comme le montre le présent rapport, l'APECA contribue à propulser l'innovation dans la région; elle aide également les entreprises à prendre de l'expansion, à partager les compétences en affaires de leurs dirigeants et à amorcer et à étendre leurs activités d'exportation. Tout cela les rend plus productives et plus compétitives que jamais. Il est manifeste que l'APECA continue de respecter son engagement d'assurer la réussite et la prospérité à long terme des résidents du Canada atlantique.

L'APECA joue un rôle crucial pour ce qui est de faire progresser l'initiative de la Porte d'entrée de l'Atlantique, collaborant avec des partenaires clés pour évaluer et prioriser les projets qui mettront en valeur le potentiel du Canada atlantique à titre de porte d'entrée fiable, sûre et efficace au commerce international vers l'Amérique du Nord. L'Agence travaille avec des intervenants publics et privés pour élaborer une approche régionale cohérente qui contribuera à saisir le potentiel économique important de la Porte d'entrée de l'Atlantique.

Notre gouvernement reconnaît le rôle inestimable que l'APECA joue dans l'établissement d'une économie moderne, concurrentielle et productive au Canada atlantique. C'est pourquoi nous avons annoncé, dans le Plan d'action économique du Canada, que l'Agence sera responsable de la mise en œuvre des composantes du Fonds d'adaptation des collectivités pour la région de l'Atlantique, doté d'un budget de 1 milliard de dollars, et du Programme d'infrastructures de loisirs Canada, doté d'un budget de 500 millions de dollars, qui sont conçus pour aider à créer des emplois et à soutenir les collectivités pendant le ralentissement économique actuel. Les résultats de ces deux nouvelles initiatives seront déclarés dans le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence de l'année prochaine.

Grâce à ces initiatives, et à d'autres du genre, notre gouvernement fournit une aide sans précédent aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités touchées par la situation économique actuelle. Nous nous employons également à jeter les bases de la croissance économique future. L'APECA joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de ces engagements au Canada atlantique.

L'honorable Peter G. Mackay
Ministre de la Défense nationale et
ministre de la Porte d'entrée de l'Atlantique



Budget des dépenses de 2008-2009 Rapport sur le rendement



**Agence de
promotion économique
du Canada atlantique**
**Atlantic Canada
Opportunities
Agency**

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cptr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survai Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drtp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/2-2009
ISBN 978-0-660-64288-8



Agence de promotion économique du Canada atlantique

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



Canada Border Services Agency

Performance Report



For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/91-2009
ISBN 978-0-660-64289-5

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Canada Border Services Agency

Part III – Departmental Performance Report

**2008–09
Estimates**



The Honourable Peter Van Loan, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

Table of Contents

MESSAGE FROM THE MINISTER1

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW3

- Raison d’être and Responsibilities
- Strategic Outcome and Program Activity Architecture
- Contribution of Priorities to Strategic Outcomes
- Total Financial and Human Resources
- Summary of Performance
- Risk Analysis
- Benefits to Canadians
- Expenditure Profile
- Voted and Statutory Items

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

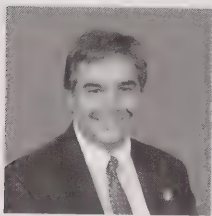
BY STRATEGIC OUTCOME17

- Program Activity: Security
- Program Activity: Access
- Program Activity: Science- and Technology-based Innovation

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION37

- Internal Services
- Financial Highlights
- List of Online Tables
- Information and Contacts

MESSAGE FROM THE MINISTER



The Honourable Peter Van Loan, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

As Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Canada Border Services Agency's (CBSA) 2008–09 Departmental Performance Report.

The CBSA marked its fifth anniversary as Canada's integrated border management agency in 2008. It continues to effectively deliver border programs while advancing operational, technological and legislative initiatives to help secure the border and facilitate legitimate trade and travel. The Agency also strengthened its enforcement posture by improving its intelligence gathering and analysis capacity, in part by broadening the overseas risk assessment of travellers and cargo bound for Canada.

The CBSA retained its leading-edge position in technological innovation, which encompasses electronic advance information systems in the commercial import stream, biometrics to identify trusted travellers in our NEXUS program and detection technologies for examining cargo containers and conveyances. These technologies include radiation detection systems that were recently implemented at the five major marine container ports.

In Parliament, Bill S-2, which has now received royal assent, brought about amendments to the *Customs Act* to enhance the CBSA's ability to interdict contraband and other illegal items in customs controlled areas, such as on airport tarmacs and seaport docks. Bill S-2 will also enable the CBSA to implement eManifest, the third phase of our Advance Commercial Information initiative. In addition, the Agency continued progress towards the Government of Canada's commitment to arm officers and eliminate work-alone sites, and to provide greater protection to border services officers and those engaged in specialized enforcement activities within Canada.

The CBSA is still growing and evolving, and it is making the changes required to remain nimble and focused in a dynamic global environment. I am proud of the professional, service-oriented manner with which some 14,000 individuals balance border security and accessibility. I remain confident that they will use this same approach to meet future challenges.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

The Honourable Peter Van Loan, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The Canada Border Services Agency (CBSA) provides integrated border services that support national security priorities and facilitate the free flow of people and goods, including food, plants and animals, across the border. Specific responsibilities include the following:

- **administering** legislation (over 90 acts) that governs the admissibility of people, goods and plants and animals into and out of Canada;
- **detaining** those people who may pose a threat to Canada;
- **identifying** and **removing** people who are inadmissible to Canada, including those involved in terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity;
- **interdicting** illegal goods entering or leaving the country;
- **protecting** food safety, plant and animal health, and Canada's resource base;
- **promoting** Canadian business and economic benefits by administering trade legislation and trade agreements to meet Canada's international obligations, including the enforcement of trade remedies that help protect Canadian industry from the injurious effects of dumped and subsidized imported goods;
- **administering** a fair and impartial redress mechanism; and
- **collecting** applicable duties and taxes on imported goods.

Created in 2003, the CBSA is an integral part of the Public Safety portfolio that is responsible for integrated national security, emergency management, law enforcement, corrections, crime prevention and border management operations.

Examples of Acts Administered by the CBSA

- *Agriculture and Agri-food Administrative Monetary Penalties Act*
- *Canada Border Services Agency Act*
- *Citizenship Act*
- *Criminal Code*
- *Customs Act*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Health of Animals Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Plant Protection Act*
- *Special Import Measures Act*

CBSA Service Locations

The CBSA provides services at approximately 1,200 service points across Canada and at some international locations, including the following:

- 119 land border crossings
- 27 rail sites
- 14 international airports
- 436 small vessel marina reporting sites
- 12 ferry terminals
- 87 customs warehouses
- 3 postal processing plants
- 3 detention facilities
- 45 international locations staffed with migration integrity officers
- 3 major port facilities

STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE



CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME

Operational Priorities	Type and Status	Link to Strategic Outcome: Border management that contributes to the safety and security of Canada and facilitates the flow of persons and goods.
Effective delivery of programs and services The CBSA will continue to increase its ability to identify and interdict people and goods of high or unknown risk while expediting the flow of low-risk people and goods.	Type Ongoing Status Mostly met	The CBSA improved its capacity to identify and intercept people and goods of high or unknown risk before and at the border, which contributes to the safety and security of Canada. Enhancing the Agency's capacity to identify, assess and mitigate the risks posed by people and goods is a continuing priority for 2009–10, notably by optimizing the CBSA's intelligence function and plans to enhance targeting.
Innovating for the border of the future The CBSA will continue to develop and implement leading-edge border management processes and technologies that improve Canada's border security and economic prosperity.	Type Ongoing Status Mostly met	The CBSA advanced several projects that will leverage technology to expedite border clearance, thereby facilitating the flow of low-risk people and goods. In addition, improvements to the Agency's automated risk assessment systems (e.g. TITAN) have increased the Agency's ability to assess, identify and mitigate potential threats and risks before these risks reach the physical border. Improving the efficiency of border operations through the increased use of information technology will continue to be a priority in 2009–10, notably by developing systems for the electronic collection of trade data (e.g. eManifest) and implementing the Automated Border Clearance pilot project.
Strong internal and external relationships The CBSA will continue to improve its capacity to work effectively with all partners, stakeholders, clients and employees.	Type Ongoing Status Mostly met	The Agency enhanced the effectiveness of its relationships with key international partners in border management by successfully proposing the realignment of key bilateral and group mechanisms (e.g. with the United States, the United Kingdom, Australia and New Zealand) to a more strategic and proactive level. In 2009–10, the Agency will improve information sharing with these partners, particularly the United States to improve border security. In addition, the Agency will complete major reviews of its organizational culture and branding, which are key elements to improve relationships with stakeholders and employees.

Management Priorities	Type and Status	Link to Strategic Outcome: Border management that contributes to the safety and security of Canada and facilitates the flow of persons and goods.
A modern management regime The CBSA will continue to practice results-based management, deliver value for money and monitor progress through regular assessments.	Type Ongoing Status Mostly met	The Agency strengthened its risk management and human resources planning functions, which will provide additional and more accurate information to support resource allocation decisions that will best achieve the Agency's strategic outcome. Improving performance measurement and implementing integrated risk management will be continuing priorities in 2009–10.

Total Financial and Human Resources

Table 1.1: Total Financial Resources for 2008–09

\$ thousands		
Financial Resources 2008–09		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
1,508,942	1,856,814	1,647,636

Table 1.2: Total Human Resources for 2008–09

Full-time equivalents		
Human Resources 2008–09		
Planned	Actual	Difference
13,726	14,635	(909)

There was a \$209 million difference between total authorities and actual spending. The \$147 million lapse in operating expenditures was related mainly to project delays associated with eManifest, the arming of CBSA officers, the Container Security Initiative and the procurement of specialty equipment, such as radiation detection equipment. The \$62 million lapse in capital expenditures was related mainly to delays in infrastructure projects at the CBSA Learning Centre in Rigaud, Quebec, and at smaller ports of entry requiring facility upgrades to end work-alone situations, and to delays in the procurement of specialty equipment.

Strategic Outcome: Border management that contributes to the safety and security of Canada and facilitates the flow of persons and goods

Performance Indicator	2008–09 Performance	Performance Trend
Number of people processed		
Air	23,429,399	The total number of people processed in 2008–09 declined by 5.67 percent as compared to 2007–08 (96,491,015 people processed). The most significant decline was observed in the rail mode in which the number of people processed declined by 9.48 percent as compared to 2007–08 (282,368 people processed), followed by the highway mode in which the number of people processed declined by 7.97 percent as compared to 2007–08 (69,958,953 people processed). The number of people processed in the air mode was relatively stable with a marginal increase of 0.31 percent observed as compared to 2007–08 (23,357,348 people processed), while a slight increase was observed in the marine mode (2.07 percent) as compared to 2007–08 (2,892,349 people processed).
Highway	64,381,388	
Marine	2,952,421	
Rail	255,612	
Total	91,018,820	
Number of shipments* processed		
Air	3,015,197	The total number of shipments processed in 2008–09 declined by 3.82 percent as compared to 2007–08 (13,069,564 shipments processed). The most significant decline was observed in the rail mode in which the number of shipments processed declined by 7.65 percent as compared to 2007–08 (393,679 shipments processed), followed by the highway mode in which the number of shipments processed declined by 4.25 percent as compared to 2007–08 (9,116,681 shipments processed). Declines in the number of shipments processed were also observed in the marine and air modes. In the marine mode, the number of shipments processed declined by 2.89 percent as compared to 2007–08 (477,047 shipments processed), while in the air mode, the number of shipments processed declined by 2.17 percent as compared to 2007–08 (3,082,157 shipments processed).
Highway	8,728,789	
Marine	463,242	
Rail	363,566	
Total	12,570,794	
Number of enforcement actions** – people	86,557	The number of enforcement actions taken against people decreased by 7.37 percent as compared to 2007–08 (93,456 actions taken).
Number of enforcement actions** – commercial goods	30,117	The number of enforcement actions taken in relation to commercial goods increased by 6.44 percent as compared to 2007–08 (28,295 actions taken).

* shipment: A singular computation of imported or exported goods identified by an invoice or accounting document, received from either the vendor or consignee and maintained in the records of a carrier as per the *Customs Act*.

** enforcement action: The act of compelling adherence to the law via the levying of sanctions (criminal and administrative), seizure of property and detaining of culpable persons.

SUMMARY OF PERFORMANCE

The CBSA operates within the context of constantly changing economic and political environments. In response to a heightened security environment, the Agency has been enhancing its automated risk assessment systems and intelligence and targeting activities to address the most prominent border threats facing Canada, including terrorism, organized crime, firearms smuggling, illicit drugs, contraband goods, and irregular migration, as well as to ensure health and product safety. Border management continues to evolve at an increasing pace, with more advance information being required from people and on goods seeking entry into Canada and more efforts and resources being focused on mitigating potential risks as far away as possible from the physical border.

In 2008–09, the CBSA processed over 91 million travellers and 12 million shipments. This is a decrease in volume compared to the previous year, and is largely attributable to economic conditions: a combination of high oil prices during summer 2008 followed by a subsequent decline in the value of the Canadian dollar and the economic downturn beginning in late summer 2008. Volumes are expected to remain static over the course of the next year with the exception of a short-term increase in demand for border services in 2010 for the Olympic and Paralympic Winter Games. In preparation for the Games, the CBSA continued operational planning to secure the border and facilitate the entry of the many athletes and visitors expected to attend.

Under the Security program activity, the CBSA undertook a number of initiatives to strengthen how it manages risk and enforcement activities in Canada.

In 2008–09, the Agency improved its intelligence-gathering and analysis capacity by implementing a new organizational model for its Intelligence Directorate and establishing new performance measures. This realignment helped to strengthen the linkages between headquarters, regional and international intelligence personnel and provided clear points of contact for the CBSA's domestic and international counterparts. This in turn has helped to facilitate the exchange of pertinent intelligence information to better target high-risk people and goods seeking entry into Canada. The Agency also improved its ability to gather and analyze information on people seeking to enter Canada before they depart from their home country. In addition, the CBSA expanded its international presence by increasing the number of its migration integrity officers from 44 to 55. Migration integrity officers, stationed in 45 locations overseas, gather and analyze intelligence on visa and immigration application fraud, organized crime, irregular migration, public security and terrorism, war crimes and crimes against humanity.

To improve its targeting activities, the CBSA developed proposals for a new governance framework and centralized organizational structure. This will help the Agency to better manage targeting activities and improve national consistency. In addition, the CBSA developed and piloted a new training program for border services officers who are

involved in targeting and the risk assessment of advance information on people and goods entering Canada. These measures to improve targeting activities respond to concerns raised in the 2007 October Report of the Auditor General of Canada, Chapter 5, “Keeping the Border Open and Secure.”

To strengthen its enforcement activities, the CBSA reinforced its commitment to focus on high-priority removals, especially individuals who pose a threat to the security of Canada, such as those involved in terrorist activities, organized crime and crimes against humanity. This included a review of the CBSA’s warrants practices and policies to better track the Agency’s removal inventory and focus CBSA resources on locating high-priority individuals wanted for removal. This activity responds to the concerns raised in the 2008 May Report of the Auditor General of Canada, Chapter 7, “Detention and Removal of Individuals.”

Under the Access program activity, the CBSA undertook initiatives to improve the free flow of legitimate people and goods across the border.

In 2008–09, the Agency conducted a Core Services Review of the air mode in consultation with key airport stakeholders. The Review led to an air services policy framework that established a consistent, open and equitable approach to requests for new or enhanced publicly funded border services. New services identified in the framework were initiated at six airports starting on April 1, 2009, based on funding from Budget 2009.

In support of the Agency’s post-release verification activities for commercial goods, the CBSA implemented a compliance strategic framework that sets out the criteria to assess risk and to select verification priorities for trade programs. This risk-based approach allows the Agency to ensure compliance with trade legislation and regulations and helps to provide a level playing field for Canadian businesses by ensuring the accuracy of trade data and the proper assessment, collection, relief and deferral of duties and taxes.

The CBSA was designated as the lead Government of Canada agency to work on the smooth implementation of the Western Hemisphere Travel Initiative, a U.S. law that requires all travellers, including Canadian and American citizens, to present a valid passport or other secure document when entering the United States from within the western hemisphere. The CBSA actively worked with the United States and other federal departments and agencies and provincial governments to expand the number of approved secure documents to ensure that a critical mass of compliant documents was in circulation by June 1, 2009, when the Initiative was implemented for land and sea travel. This work resulted in the implementation of the Initiative with minimal border disruption.

Under the Science- and Technology-based Innovation program activity, the Agency implemented innovative systems and tools to improve border security. This included the development and implementation of technologies and systems to assess risk in the commercial environment. The CBSA continued its multi-year development of eManifest.

a major Crown project, to improve how the Agency processes and screens commercial goods imported into Canada through the use of advance information and automated risk assessments. Further progress was made on the Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data initiative to improve the effectiveness of the CBSA's current automated risk assessment and targeting processes in the marine mode to be consistent with similar programs used by the United States and other key international partners.

The CBSA employs innovative solutions to assess risks posed by people travelling to Canada. In 2008–09, the CBSA continued to phase in the Integrated Primary Inspection Line system at land border ports of entry. The system enables CBSA officers to quickly and efficiently run automated risk assessments of people against enforcement databases. The CBSA also consulted with the airline industry on the Advance Passenger Information/Passenger Name Record program. Under this program, commercial air carriers transmit air passenger data to the Agency so that CBSA officers can perform a pre-arrival risk assessment of all passengers.

The CBSA operates a world-class laboratory that offers a diverse range of scientific, analytical and research advisory services, particularly in the fields of biometrics and contraband detection. In 2008–09, the CBSA designed enhancements to the portal radiation detection systems that form part of the Agency's radiation detection program.

Under the Internal Services program activity, the CBSA continued to build on its modern management regime.

In 2008–09, an executive dashboard with key performance indicators was piloted in support of the Agency's efforts to strengthen its performance management regime. In addition, the CBSA implemented a human resources strategic plan that addresses the challenges of ensuring that the Agency's workforce is adaptable, responsive and representative of the Canadian population. In 2008–09, the Agency recruited over 1,000 border services officers and trained 923 border services officers and 444 veteran employees in the CBSA's three program areas (customs; immigration; and food, plant and animal inspection).

RISK ANALYSIS

Because the CBSA is an intelligence-driven, risk-based organization, integrated risk management is an integral component of how it selects its priorities and allocates its resources to effectively manage its responsibilities. In 2008–09, the CBSA established an Integrated Risk Management Framework that, when fully implemented, will help the Agency to anticipate and plan for potential operational and corporate threats, which will result in a more responsive organization. The Framework is expected to be fully implemented in 2011.

In addition to the Framework, the CBSA uses a number of tools to help identify the Agency's key threats and risks. In 2008–09, the Agency's annual Border Threat and Risk Assessment fully integrated, for the first time, the threats and risks related to the Agency's immigration and food, plant and animal inspections responsibilities. In the assessment, the CBSA evaluated and rated 28 risks related to people and goods according to the mode of transport. The Agency also prepared a port risk assessment that provided a national ranking of the CBSA's ports of entry according to their relative risk and outlined the key threats and risks that are present at the highest-risk ports of entry. With these tools in hand, the Agency is able to better set inspection priorities and allocate resources according to the level of threat and type of risk.

In 2008–09, the Agency began work to better align its compliance management plan to the Agency's identified threats and risks. Now named the Risk-based Operational Plan, the CBSA intends to use this Plan to operationalize the threat and risk priorities identified in the Agency's ongoing risk assessments and to incorporate relevant information from other important sources such as the Agency's environmental scans and risk assessments from the Canadian Food Inspection Agency. While still in the development stage, the Plan, when completed, will be the cornerstone of the Agency's approach to risk analysis (i.e. how the Agency translates its various risk assessments into operational priorities by region and by mode).

The CBSA has identified the need for a more cohesive strategic direction that will bring together the many initiatives currently being pursued by the Agency. Preliminary policy work emphasizes an approach to border management that will seek to assess the admissibility of people and goods closer to the country of origin and to identify threats through enhanced information sharing in order to interdict risks as early as possible. Furthermore, the inauguration of a new U.S. administration in early 2009 provided the CBSA with an opportunity to refocus and advance its relationships with key U.S. border partners to address common risks, threats and opportunities.

A preliminary examination of the Agency's organization, culture and business model highlighted the need to realign the CBSA's organizational structure. When complete, this will be the first change to the CBSA's organizational structure since its inception in 2003. This realignment is intended to strengthen the lines of accountability and to help the Agency deliver its programs and services more effectively.

Finally, the Agency is renewing its efforts to implement performance measurement. While this was an element of the modern management priority for 2008–09, and considerable efforts were made to advance this initiative, more work is required. As noted in the Agency's 2009–10 Report on Plans and Priorities, the implementation of a performance measurement regime continues to be a priority in order to support better decision making and to monitor and continually improve the performance of the Agency's programs and services.

Benefits to Canadians

CBSA Activity	Benefits to Canadians
The CBSA works cooperatively with its North American counterparts to implement a border strategy that relies on technology, information sharing and biometrics to create a smart and secure border.	The CBSA ensures that the border remains open to low-risk people and goods and closed to crime and terrorism. To ensure the safety and security of Canada, the CBSA leverages technology to identify, assess and interdict potential risks and threats to Canada as far away as possible from the physical border.
The CBSA applies a responsible enforcement program and an effective sanctions regime to people and goods that contravene Canadian border laws.	The CBSA promotes compliance with border legislation by taking enforcement actions and imposing penalties and sanctions as warranted.
The CBSA collects import duties and taxes in excess of \$22 billion a year.	The CBSA provides a critical component of revenues for the Government of Canada.
The CBSA implements sound comptrollership measures and conducts internal audits and program evaluations.	The CBSA demonstrates fiscal prudence and management accountability.

Table 1.3: Actual, Estimated and Planned Spending by Program Activity

Program Activity	Actual Spending 2007–08	Main Estimates 2008–09	Planned Spending 2008–09	Total Authorities 2008–09*	Actual Spending 2008–09*	Alignment to Government of Canada Outcomes
(\$ thousands)						
Security	383,530	473,183	483,519	597,400	477,241	A strong and mutually beneficial North American partnership By providing effective and efficient border management that ensures the safety and security of Canadians while facilitating the free flow of people and goods, the CBSA contributes to the social well-being, economic success and safety and security of the North American continent.
Access	687,378	663,948	666,575	771,482	860,164	
Science- and Technology-based Innovation	377,799	358,011	358,848	487,932	310,231	
Total	1,448,707	1,495,142	1,508,942	1,856,814	1,647,636	

*The breakdown of total authorities by program activity is based on the CBSA's 2007–08 Program Activity Architecture whereas the breakdown of actual spending is based on the Agency's revised 2008–09 Program Activity Architecture. In this transition, a large portion of expenditures, but not authorities, was transferred from the Science- and Technology-based Innovation program activity to Internal Services. The CBSA uses a formula to allocate Internal Services costs to its other three program activities, resulting in the largest share of expenditures being reallocated to the Access program activity. For 2009–10, the CBSA has adjusted the authorities to better align budgets with expected outcomes.

EXPENDITURE PROFILE

Figure 1.1: Spending Trend, 2006–07 to 2008–09

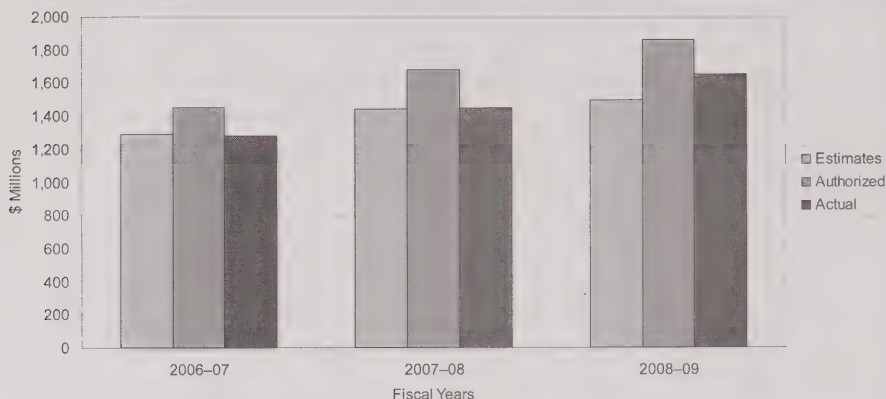


Figure 1.1 illustrates the trends of Main Estimates and actual expenditures for the past three fiscal years. Actual expenditures have steadily increased due mainly to the ratification of various collective agreements; increased staffing associated with various initiatives including eManifest, the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations; replacing the Primary Automated Lookout System; and construction of new port-of-entry facilities in St. Stephen, New Brunswick.

VOTED AND STATUTORY ITEMS

(\$ thousands)					
Vote No. or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	Actual Spending 2006-07	Actual Spending 2007-08	Main Estimates 2008-09	Actual Spending 2008-09
10	Operating expenditures	1,113,152	1,263,345	1,300,600	1,433,100
15	Capital expenditures	30,144	34,903	50,910	53,000
(S)	Contributions to employee benefit plans	136,845	149,791	143,632	161,233
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown	241	141		246
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	718	519		42
(S)	Collection agency fees		8		4
(S)	Court awards				11
Total		1,281,100	1,448,707	1,495,142	1,647,636

The \$199 million increase in actual spending between 2007-08 and 2008-09 is mainly the result of the ratification of various collective agreements; increased staffing associated with various initiatives, including eManifest, the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations; replacing the Primary Automated Lookout System; and construction of new port-of-entry facilities in St. Stephen, New Brunswick.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic outcome: Border management that contributes to the safety and security of Canada and facilitates the flow of persons and goods.

In providing integrated border services, the CBSA prevents the movement of unlawful people and goods across the border while facilitating the flow of legitimate people and goods that are in compliance with border legislation and regulations.

PROGRAM ACTIVITY: SECURITY

The Security program activity encompasses the CBSA functions that ensure the safety and security of Canadians. It includes most of the CBSA's international operations, some border operations and headquarters and support services. Through the Security program activity, the CBSA continually examines its operating environment and processes to identify new ways of improving border security without impeding the cross-border movement of legitimate people and goods.

Program Activity: Security

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned*	Actual	Difference
483,519	597,400	477,241	4,656	3,774	882

* The planned full-time equivalents for the Security program activity have been adjusted to better reflect the Agency's distribution of planned full-time equivalents.

Program Activity: Security

Performance Indicator	Performance	Performance Trend and Summary
Percentage of examinations of people that resulted in an enforcement action.	2.25 percent	Examinations of people that resulted in an enforcement action increased slightly in 2008–09 as compared to 2007–08 (2.09 percent).
Percentage of examinations of goods (commercial) that resulted in an enforcement action.	12.21 percent	Examination of goods (commercial) that resulted in an enforcement action increased in 2008–09 as compared to 2007–08 (11.05 percent).
Value of seizures* made as a result of an intelligence indicator or lookout.**	32.8 percent	The value of seizures made as a result of an intelligence indicator or lookout increased in 2008–09 as compared to 2007–08 (31.5 percent). In general, the value of seizures linked to intelligence or lookouts tends to be more significant than the percentage of seizures.
Percentage of seizures made as a result of an intelligence indicator or lookout.	8.4 percent	The percentage of seizures made as a result of an intelligence indicator or lookout declined in 2008–09 as compared to 2007–08 (10.9 percent). However, as noted above, the value of these seizures increased as compared to last year.

* The value of seizures is expressed as a percentage of the total value of all seizures recorded in the CBSA's enforcement systems, which includes seizures as a result of a random inspection or officer selection.

** Significant (large) seizures can skew and/or inflate the results of this indicator from year to year.

Performance Analysis

Improving Intelligence

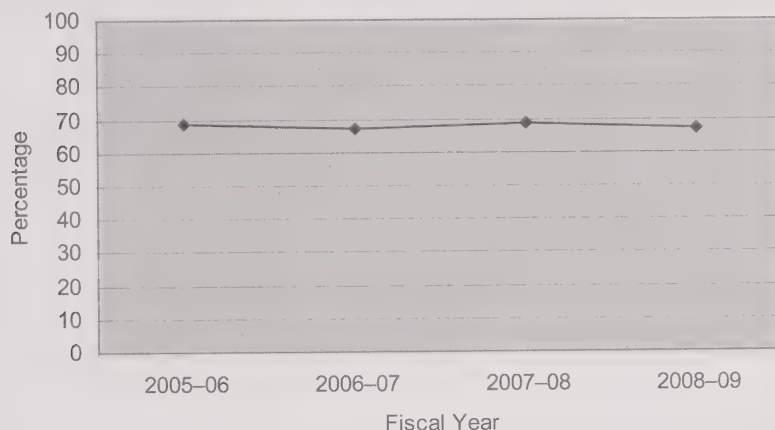
The CBSA ensures the safety and security of Canadians through risk-based, intelligence-driven decision making to identify high-risk people and contraband goods bound for Canada. Screening people and goods at the earliest opportunity overseas, in transit and upon arrival at the Canadian border improves the Agency's ability to target and interdict inadmissible people and goods before they enter Canada.

Significant improvements were made to the CBSA's Intelligence program throughout 2008–09. The Agency strengthened and realigned its intelligence activities, implemented a new organizational model for the Agency's Intelligence Directorate and established new performance measures. This realignment helped to strengthen the linkages between headquarters, regional and international intelligence personnel and to provide clear points of contact for the Agency's domestic and international counterparts to facilitate information sharing. These steps will result in a modernized and effective intelligence platform.

Migration Integrity Officers

As part of the Agency's efforts to "push the border out," the CBSA deploys officers abroad in key locations to gather intelligence related to the people. Migration integrity officers are the first opportunity for the Agency to identify high-risk people travelling to Canada and, in many cases, to stop them before they board an aircraft. Migration integrity officers gather, analyze and report on intelligence related to visa and immigration application fraud, irregular migration and other security concerns. Over 1,900 fraudulent documents were detected in 2008–09 via anti-fraud verifications.

Figure 2.1: Interception Rate Abroad for Improperly Documented Passengers, 2005–06 to 2008–09



The CBSA's interception rate abroad (i.e. the percentage of improperly documented people seeking to fly to Canada that were intercepted abroad) has remained relatively constant and high.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The CBSA increased the number of migration integrity officers from 44 to 55. These officers are now stationed in 45 locations, an increase from 39 locations over the previous year. The 11 new migration integrity officer positions are focused on anti-fraud activities and were implemented to work closely with Citizenship and Immigration Canada to enhance immigration program integrity.
- Migration integrity officers conducted over 900 training sessions. Over 11,000 individuals were trained, including representatives from airlines and local law-enforcement agencies, to help them identify and intercept improperly documented people.
- New guidelines for information distribution were implemented to ensure that the Agency maximizes the information and intelligence gathered by the network of migration integrity officers.

Container Security Initiative

In the commercial stream, Canada continues to partner with the United States on the Container Security Initiative⁴¹. This Initiative aims to protect containerized shipping, the primary system of global trade, from being exploited or disrupted by terrorists. The CBSA deploys officers overseas as part of a multinational program designed to safeguard global maritime trade while allowing cargo containers to move faster and more efficiently through the supply chain at seaports worldwide.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- Canada and the Republic of Panama signed the Canada–Panama Container Security Program Framework. As a result, two CBSA officers were stationed in Panama City to collaborate with Panamanian officials on identifying and examining cargo containers before the containers are loaded aboard vessels destined to Canada.
- Under a Container Security Initiative agreement with Japan, a CBSA officer was posted to Tokyo and a Japanese official was posted to a CBSA office in Vancouver.

Enhancing the CBSA's Targeting Capabilities

The CBSA's efforts to ensure the safety and security of Canadians include the use of targeting and lookouts as an integral part of the Agency's intelligence-based enforcement strategy. Targeting uses sophisticated intelligence-gathering techniques and technology, including analysis and information sharing with Canadian and international partners.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The CBSA developed proposals for a new governance framework and centralized organizational structure to manage targeting activities and help ensure national consistency. In addition, an agreement was reached with U.S. Customs and Border Protection to better align the two countries' targeting efforts.
- The Agency developed proposals for a new system to manage lookouts, including automated electronic interfaces with partners. Lookouts are an intelligence product that identifies a person, corporation, conveyance or shipment that may constitute a threat or be of interest for further scrutiny before it crosses the border.
- In fall 2008, the CBSA developed and piloted a new training program for border services officers who are involved in targeting and the risk assessment of advance information on people and goods entering Canada. In 2009–10, the Agency plans to initiate the national implementation of this program. This responds to the concerns raised in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure."*

Improving Enforcement Activities in Canada

The CBSA contributes to the safety and security of Canadians by investigating, arresting, detaining and removing people who enter Canada illegally, who have no legal right to remain in Canada or who pose a threat to Canadians. In order to protect the integrity of Canada's immigration program, the CBSA is also responsible for removing refugee claimants whose claims have been denied by the Immigration and Refugee Board of Canada.

Meeting Our 2008–09 Commitments

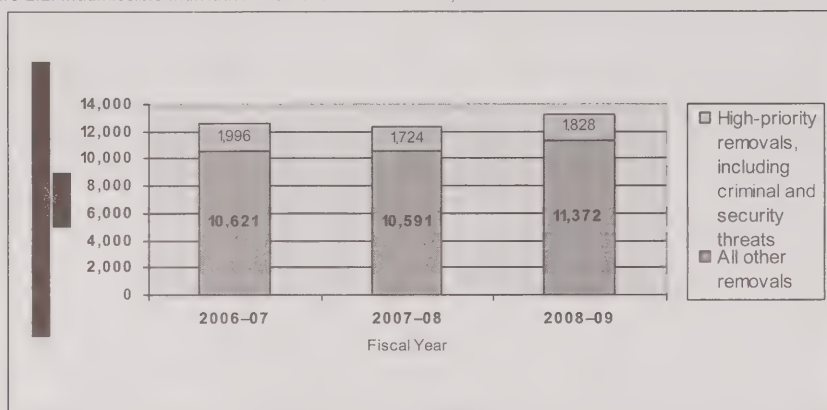
Improving warrant policies and practices:

- A review of the CBSA's warrants practices and policies was undertaken to better track the Agency's removal inventory and focus CBSA resources on locating high-priority individuals wanted for removal. This activity responds to the concerns raised in the *2008 May Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 7, "Detention and Removal of Individuals."
- In 2008–09, the CBSA carried out a pilot project to locate 45 high-priority persons (i.e. serious criminals) subject to a warrant for removal. The project revealed that, of these persons, 21 (or 47 percent) had left Canada. The pilot project confirmed that focused and sustained efforts, increased coordination with internal and external partners, and the use of a wider variety of investigative techniques are effective in locating targeted individuals. Looking forward, the CBSA will examine ways of implementing the lessons learned on a national level to further reduce the warrants inventory.
- The Agency renewed its collaboration with U.S. Immigration and Customs Enforcement in order to share data to verify the location of individuals with an outstanding warrant. New policies for the issuance and cancellation of warrants were also implemented to better manage warrants.

Improving policies and practices on detentions and removals:

- Initial work was undertaken to formalize existing arrangements with the correctional services of Quebec and Ontario to allow the CBSA to detain individuals in provincial detention centres. Both agreements are expected to be finalized in 2009–10.
- The CBSA's removal priorities continued to be individuals who pose a threat to the security of Canada, such as those involved in terrorist activities, organized crime and crimes against humanity (i.e. high-priority removals).

Figure 2.2: Inadmissible Individuals Removed from Canada, 2006–07 to 2008–09



- System enhancements were made to improve data integrity and capture additional information related to the removal of individuals from Canada.

Detecting fraudulent documents:

- The CBSA delivered training on document examination and impostor detection to various audiences including CBSA trainers for port-of-entry recruit training, migration integrity officers, regional CBSA officers and staff of partner agencies and provincial governments. The training supported preparations for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games and the development of provincial enhanced driver's licence and enhanced identity card programs.
- To help combat fraud in the new Canadian Experience Class, the CBSA opened approximately 90 criminal investigations into employment, student and immigration consultant fraud. The Canadian Experience Class is a new avenue of immigration for certain temporary foreign workers and foreign student graduates with professional, managerial and skilled work experience. In support of this initiative, the CBSA received funding to combat fraud in both the Temporary Foreign Worker Program and the international student program.

Enhancing officer powers and information sharing:

- The CBSA applied to the Department of Justice to be added as an investigative body to the schedules of the *Privacy Regulations* and the *Access to Information Regulations*. This will facilitate the flow of information between the Agency and other government departments, enabling the CBSA to better fulfill the enforcement and national security aspects of its mandate. The regulatory changes required to implement investigative body status are being initiated in 2009–10.
- Section 107 of the *Customs Act* was reviewed to further advance information sharing with the Royal Canadian Mounted Police and the Canadian Security Intelligence Service.

The type of information that could be shared within the current legislative framework was identified and a proposal for enhanced training was developed for CBSA officers.

Enhancing Security at the Ports of Entry

Arming Initiative

The Arming Initiative²⁶ strengthens the security of the border and enhances the safety of CBSA officers when they are confronted by persons involved in organized crime, firearms traffickers or other dangerous situations. In 2008–09, the CBSA continued to ensure the effective implementation of the Initiative with the objective of training 4,800 officers to carry a duty firearm over a 10-year period.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The CBSA armed 532 officers, just short of the target of 550. As of March 31, 2009, 826 armed officers have been deployed at 30 land border ports of entry and three marine operations, as well as at various inland enforcement, intelligence and investigations offices.
- As of March 31, 2009, 309 CBSA officers have attended annual re-certification courses; 81 percent successfully completed the course on their first attempt.
- As of March 31, 2009, there were 41 incidents where CBSA officers drew their duty firearm; however, no duty firearm was discharged. As in all cases in which CBSA officers use force, the Agency reviewed the incidents to determine if established standards and protocols were followed and took the appropriate action as necessary.

Because of the demands of the implementation schedule, the recruitment and retention of qualified firearm trainers continues to be a challenge for the CBSA. To ensure that the pace of training is maintained, the Agency is considering various options, including the recruitment of regional trainers and basic firearms instructors. There has also been a delay in expanding the CBSA's national training facility in Rigaud, Quebec, to accommodate the Agency's arming-related training requirements. Originally scheduled to be ready in 2009–10, the expansion is now on track for completion in 2011–12.

Doubling-up Initiative

The Doubling-up Initiative ensures that officers do not work alone and reaffirms the Agency's commitment to officer safety. In 2008–09, the CBSA hired and deployed an additional 101 border services officers in support of this initiative. This brought the total number deployed to date to 200 new officers at 69 locations across Canada.

Despite the CBSA's accomplishments in implementing the Doubling-up Initiative, the Agency continues to face important challenges, including the need for port replacements or upgrades to increase the space required for additional officers; the lack of available housing for new officers in isolated locations; and the recruitment and retention of

officers for remote ports of entry. In response, a schedule to address infrastructure issues is being finalized. In addition, Budget 2009 provided funding for the construction of housing in the remote ports of Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory and in Pleasant Camp, British Columbia. A specific recruitment campaign was also launched to recruit officers for remote ports of entry.

Customs Controlled Areas

In 2008–09, the CBSA worked to expand and enhance the ability of its officers to enforce border legislation by amending the *Customs Act* to include customs controlled areas at ports of entry. These designated areas are close to or associated with border clearance processes, such as airport tarmacs and seaport docks, where domestic travellers or workers may come into contact with international travellers and/or goods that have not yet been cleared by the Agency.

Bill S-2, *An Act to amend the Customs Act*, received royal assent in June 2009 and now gives the Agency expanded authorities to introduce customs controlled areas. The amendments also provide the CBSA with the necessary powers to control the movement of all people, goods and conveyances entering these areas, including the authorization to stop, question and search people and goods in these areas in order to better combat internal conspiracies and organized crime at ports of entry.

Partners in Protection

Partners in Protection[®] is a CBSA program that enlists the cooperation of private industry to enhance border and trade chain security, combat organized crime and terrorism and help detect and prevent contraband smuggling. The program was recently modified to enhance the risk assessment process of applicants.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- Following extensive consultations with industry, the enhanced Partners in Protection program was implemented. Applicants must now complete a security profile to demonstrate how they meet the program's requirements. The applicant is then subject to a risk assessment and site validation before a decision is made to grant membership and trusted trader status.
- In June 2008, the CBSA and U.S. Customs and Border Protection signed a mutual recognition arrangement that formally acknowledges the compatibility of the Canadian Partners in Protection program and the U.S. Customs-Trade Partnership Against Terrorism program. This demonstrates the improved collaboration between Canada, the United States and the international trade community on matters of supply chain security.

Improving Contraband Detection

The CBSA ensures the safety and security of Canadians by identifying and interdicting unlawful or dangerous goods that pose a threat to the health, safety or security of Canadians. State-of-the-art detection technologies⁵, such as radiation detection equipment to protect infrastructure at critical border points that might be the target of terrorism, enable the Agency to keep pace with increasingly sophisticated criminals and terrorists and to detect and interdict restricted, prohibited and controlled goods such as drugs, firearms, explosives, radiological threats and currency.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- Portal radiation detection systems for marine containers are now operational in all major commercial sea terminals with the exception of Vanterm and Centerm in the port of Vancouver. These facilities are expected to be operational by fall 2009.
- Funding under the National Anti-Drug Strategy for the CBSA laboratory for testing precursor chemicals entering Canada allowed scientists to determine the uses of the chemicals entering Canada more effectively and help prevent these chemicals from reaching illegal drug manufacturers.
- In 2008–09, the CBSA hired additional chemists, which resulted in 172 precursor chemicals being analyzed. This represents a significant increase from the 23 precursor chemicals analyzed in 2007–08. In addition, CBSA regions have now assigned officers responsible for precursor chemical matters to liaise with law-enforcement partners.
- The CBSA began a joint export control enforcement project with U.S. Immigration and Customs Enforcement to disrupt the illicit export of controlled and strategic goods to countries of concern and countries under United Nations sanctions. Approximately \$1 million worth of goods was seized; almost half of the goods seized were suspected to be serious violations of Canada's export control legislation.
- The Agency completed the pilot design and testing phase to develop air carrier and freight forwarder supply chain programs and establish screening regulations. These activities will mitigate the risks associated with the introduction of explosives in cargo or the mail and the use of cargo aircraft as weapons. Budget 2009 included one-year funding to continue the work in 2009–10 on the Air Cargo Security initiative, which is led by Transport Canada.

PROGRAM ACTIVITY: ACCESS

The Access program activity contributes to the CBSA's strategic outcome by ensuring the free flow of lawful people and goods, promoting compliance with border legislation and ensuring a level playing field for legitimate people and goods. It includes regional border operations and headquarters and support services involved in managing the access of people and goods into Canada. Through the Access program activity, the CBSA continually reviews its operating environment and procedures to identify innovative ways of improving the processing of people and goods without compromising national security or public safety.

Program Activity: Access					
2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending*	Planned	Actual	Difference
666,575	771,482	860,164	8,135	9,579	(1,444)

* The breakdown of total authorities by program activity is based on the CBSA's 2007–08 Program Activity Architecture whereas the breakdown of actual spending is based on the Agency's revised 2008–09 Program Activity Architecture. In this transition, a large portion of expenditures, but not authorities, was transferred from the Science- and Technology-based Innovation program activity to Internal Services. The CBSA uses a formula to allocate Internal Services costs to its three other program activities, resulting in the largest share of the expenditures being reallocated to the Access program activity. For 2009–10, the CBSA has adjusted the authorities to better align budgets with expected outcomes.

Program Activity: Access			
Expected Results	Performance Indicator	Standard	Performance Trend and Summary
The flow of lawful people is facilitated.	Percentage of time <u>border wait time</u> X standards are achieved for people.	The Monday to Thursday wait time standard for people is 10 minutes; it is 20 minutes Friday through Sunday and on holidays.	The border continued to operate smoothly for people seeking entry into Canada throughout 2008–09. Overall, wait time standards for people were adhered to 90.3 percent of the time. There were occurrences of wait time standards being exceeded. These were mainly isolated to long weekends and statutory holidays at the 22 busiest land ports of entry where the largest volume of people are processed.
The flow of lawful goods (commercial traffic) is facilitated.	Percentage of time <u>border wait time</u> X standards are achieved for goods (commercial traffic).	The Monday to Thursday wait time standard for commercial traffic is 10 minutes; it is 20 minutes Friday through Sunday and on holidays.	The border continued to operate smoothly for commercial traffic seeking entry into Canada throughout 2008–09. Overall, wait time standards for commercial traffic were adhered to 95.9 percent of the time. There were occurrences of wait time standards being exceeded. These were isolated to the 19 busiest ports of entry where the largest volume of goods (commercial) are processed.

Performance Analysis

Improving Border Operations

Core Services Review

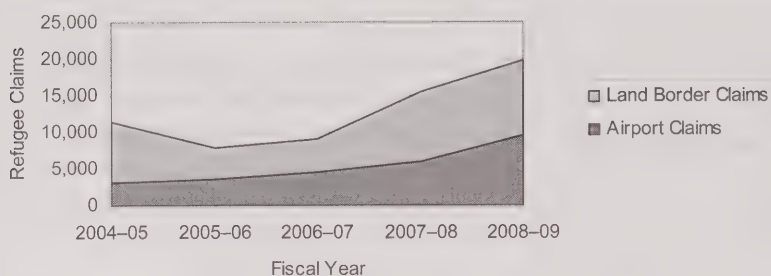
Over the past several years, the CBSA has been expected to meet increased demands for border services from air travel industry stakeholders. At the same time, it has become increasingly difficult for the Agency to maintain existing program and service levels with limited resources. As a result, one of the Agency's greatest challenges has been how to determine fairly and transparently which requests for additional levels of border clearance services at airports should be implemented (i.e. which airports should receive funding for additional border services officers or extended hours of service).

The CBSA completed a [Core Services Review](#)¹⁰ in 2008–09. This Review led to an air services policy framework that came into effect April 1, 2009. The framework establishes a consistent, open and equitable approach to requests for new or enhanced publicly funded border services. It also offers a means to compare airports of similar size in order to ensure the consistent delivery of programs and services related to border security and passenger clearance. Through the application of this framework, the CBSA will be able to demonstrate that it is allocating resources in a way that supports local economic development while ensuring the efficient use of public funds. Based on the new framework, Budget 2009 provided funding for additional services at six airports for one year beginning April 1, 2009. Plans are under way to conduct similar reviews of service levels for the rail and marine modes.

Refugee Processing

The CBSA is responsible for determining the admissibility and eligibility of people making a refugee claim at a port of entry. Over the past several years, the number of refugee claims has steadily increased (see Figure 2.3). Given that these pressures must be addressed through existing resources, the incremental workload has placed tremendous pressure on CBSA port-of-entry resources. In response to the high volumes of refugee claimants from Mexico and the Czech Republic, the CBSA established specialized units dedicated to processing refugee claims at certain ports of entry, including Pearson International Airport in Toronto, Ontario, and Trudeau International Airport in Montréal, Quebec. As a result, refugee claims were processed more quickly and with fewer claimants being detained while awaiting examination.

Figure 2.3: Refugee Claims by Mode, 2004–05 to 2008–09



Promoting Compliance with Border Legislation and Regulations

Outreach Activities

In 2008–09, the CBSA continued to address compliance issues by conducting education and outreach activities to inform the public of border legislative requirements. Greater awareness of these requirements leads to fewer infractions by, and faster clearance for, legitimate people and goods being imported and exported. In addition, greater compliance improves efficiency by allowing the Agency to focus its enforcement efforts on high-risk people and goods.

Table 2.1: CBSA Education and Outreach Activities, 2006–07 to 2008–09

	2006–07	2007–08	2008–09
Border Information Service telephone inquiries	1,001,493	1,353,573	899,093
Client-requested written advice	186	3,825	3,386
Client meetings	1,077	2,209	1,487
Information sessions	655	1,166	915
Promotional events	342	344	309
Walk-ins and general inquiries	n/a	n/a	4,063
Media events	n/a	n/a	9

Note: Fluctuations in annual numbers are in part related to external demand that cannot be controlled by the CBSA. For instance, the introduction of a new initiative or economic factors, such as a high Canadian dollar that stimulates interest in cross-border shopping, can result in increased inquiries.

Trade Compliance

The CBSA's trade compliance activities help provide a level playing field for Canadian manufacturers and exporters in the global trade market by ensuring the accuracy of trade data and the proper assessment, collection, relief and deferral of duties and taxes. To ensure compliance, the CBSA uses a risk-based system to select appropriate targets to verify that specific importers in identified sectors are complying with legislation and regulations. The Agency also seeks to identify and correct any inaccuracies in the application of import requirements and to assess any outstanding duties and taxes owing. To avoid congestion and cargo clearance backlogs at the border and to expedite the release of non-threatening goods into the Canadian marketplace, compliance verification work is conducted after the border clearance process, otherwise known as post-release verification.

In support of the Agency's post-release verification activities, the CBSA implemented the compliance strategic framework that sets out the criteria to assess risk and select verification priorities for trade programs. Aided by these improved criteria, the Agency verified or audited the books and records of 2,443 importers and assessed an additional \$83 million in revenue.

Western Hemisphere Travel Initiative

The CBSA worked with the United States to successfully manage the implementation of the U.S. Western Hemisphere Travel Initiative⁷⁶ at the land border on June 1, 2009. The Initiative is a U.S. law that requires all travellers, including Canadian and American citizens, to present a valid passport or other approved secure document when entering the United States from within the western hemisphere. While the new law applies only to people seeking entry to the United States, the CBSA actively worked with the United States to minimize the impact on border operations.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The CBSA led the Government of Canada's engagement with the United States to agree on the terms and conditions for the U.S. implementation of the Western Hemisphere Travel Initiative to ensure that the border continued to operate smoothly.
- The Agency entered into memoranda of understanding with the governments of Manitoba, Ontario, British Columbia and Quebec to develop and implement enhanced driver's licences and enhanced identity cards.
- The CBSA worked with Citizenship and Immigration Canada and the Canadian Security Intelligence Service to provide advice on document security and training to the provinces implementing alternative secure documents.

Facilitating Trade

The CBSA administers and assists in the negotiation of free trade agreements that help to open new markets for Canada by increasing opportunities for, and the predictability of, export sales. This helps Canadian businesses to fully participate in global market opportunities, creates additional export-related jobs in Canada and results in stronger profits for Canadian businesses.

Meeting Our 2008–09 Commitments

The CBSA continued to assist Foreign Affairs and International Trade Canada by providing key input on customs procedures in the negotiation of free trade agreements. The Agency also continued negotiations on four free trade agreements:

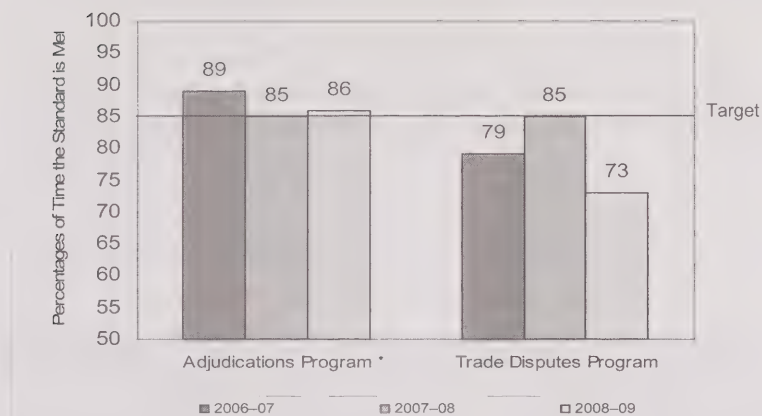
- Negotiations were successfully completed with the Hashemite Kingdom of Jordan and a free trade agreement was signed with Colombia; and
- Planned negotiations with the Dominican Republic and the Caribbean community were postponed for a variety of reasons; however, the Agency is committed to restarting the negotiations as soon as possible.

Improving Administrative Appeal and Review Services

The CBSA provides Canadians with administrative review mechanisms that are timely, objective, consistent and transparent to determine the accuracy of CBSA enforcement actions related to people and goods. These review processes promote compliance with border legislation and ensure that legislation is applied consistently.

In order to ensure the best possible service for Canadians, the CBSA instituted a service standard of acknowledging new adjudications and trade dispute appeals within 30 days of receipt 85 percent of the time. The CBSA's adjudications program provides clients with an administrative review of the Agency's enforcement-related actions, while the CBSA's trade disputes program provides clients with an administrative review of the Agency's trade program decisions relating to re-determinations of tariff classification, value for duty, origin and marking.

Figure 2.4: Adjudications and Trade Disputes — Performance Against Standard, 2006–07 to 2008–09



Note: The varying performance of the CBSA’s trade disputes program is in part due to the *Customs Act* that allows trade dispute notices to be filed at any CBSA office in Canada. Because it takes additional time to forward dispute notices to the trade disputes group at headquarters, the Agency may make first contact with the client more than 30 days after the dispute was filed.

PROGRAM ACTIVITY: SCIENCE- AND TECHNOLOGY-BASED INNOVATION

The Science- and Technology-based Innovation program activity supports the Agency's strategic outcome by utilizing the CBSA's science and technology capacity to modernize border management and increase the effectiveness and efficiency of border operations.

The operating environment of the CBSA is one of continually shifting challenges and opportunities. In response, the Agency employs innovative, leading-edge technology to facilitate the flow of legitimate people and goods, while protecting Canada from the threats of terrorist attacks, irregular immigration, illegal drugs and other contraband.

Program Activity: Science- and Technology-based Innovation					
2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned*	Actual	Difference
358,848	487,932	310,231	935	1,282	(347)

* The planned full-time equivalents for the Science- and Technology-based Innovation program activity have been adjusted to better reflect the Agency's distribution of planned full-time equivalents.

Program Activity: Science- and Technology-based Innovation		
Performance Indicator	Performance	Performance Trend and Summary
Percentage of time a mission-critical application or national operational system* is available	99.35 percent	The percentage of time that the seven highest-impact systems were available remained relatively stable for 2008–09 as compared to 2007–08 (99.85 percent).**

* This indicator measures the availability of the seven information technology systems that are crucial to the management of the border.

** No data was available for one of the seven systems for 2007–08.

Performance Analysis

Improving Risk Assessments of People

To better ensure that high-risk people are examined and low-risk people benefit from facilitated entry into Canada, the CBSA is committed to improving how and where it performs risk assessments. In 2008–09, the CBSA advanced a number of innovative projects that support the risk assessment of people seeking to enter Canada.

The Integrated Primary Inspection Line system provides CBSA officers with the ability to quickly and efficiently run automated risk assessments of people against the enforcement databases of the CBSA and Citizenship and Immigration Canada. The system was first

implemented at airports and, based on its success, was approved for expansion to other modes. It is currently being phased in at land border ports of entry, in part to replace the Primary Automated Lookout System.

In addition to improving risk assessment capacity at the land border, the Agency has developed a more robust capacity in the air mode through continued improvements to the Advance Passenger Information/Passenger Name Record¹⁰ program. Through this program, the CBSA performs a pre-arrival risk assessment of traveller data that is transmitted by commercial air carriers.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The Integrated Primary Inspection Line system was installed at 150 lanes at 32 ports of entry across Canada.
- The CBSA continued to develop a more robust and long-term solution for risk assessing air passenger data that will respect privacy requirements and streamline how the Agency acquires and processes data. An initial solution called the “Push” initiative was developed and involves the direct transfer of data from airline reservation systems to the Agency.
- The CBSA consulted with the airline industry to assess its readiness for the “Push” initiative, which provided the CBSA with valuable information it can use to develop the project. The Agency also surveyed users to prioritize data information needs.

For 2008–09, the CBSA had also committed to the implementation of the Automated Border Clearance pilot (formerly known as the Electronic Primary Inspection Line). The Automated Border Clearance pilot will allow Canadian citizens and permanent residents to use kiosks to clear the border upon returning to Canada. At the same time, the CBSA can perform automated risk checks. However, the pilot was not implemented in fall 2008 as originally scheduled due to delays in formalizing program requirements and technical difficulties encountered with the kiosk hardware. Significant progress was made in project development, design and training, and the pilot began the testing phase in April 2009. The Agency remains committed to formally launching this initiative in 2009–10.

Improving Risk Assessments of Commercial Goods

Similar to the efforts being undertaken to improve risk assessments of people, the CBSA is developing and implementing technologies and systems to better assess risk in the commercial mode.

eManifest

eManifest¹¹, a major Crown project, is about getting the right information at the right time to enable the CBSA to identify and mitigate potential threats to Canada while facilitating the movement of low-risk shipments across the border. It is the third phase of the Advance Commercial Information program and requires all businesses in the trade chain

to provide the CBSA with electronic data on their crew, cargo and conveyance within specified time frames before their conveyance reaches Canada. While the Advance Commercial Information program established this requirement for the air and marine modes, eManifest will expand it to the highway and rail modes.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- Investments were made in the Agency's information technology infrastructure to enable the CBSA to simultaneously deliver on several initiatives related to eManifest.
- Progress was made on developing an Internet portal for eManifest. This portal is intended for members of the trade community to help them prepare for the electronic reporting of information in the highway and rail commercial modes.
- Changes were made to the *Customs Act* through Bill S-2 that will facilitate the collection of advance information on imported goods. These changes will enable the CBSA to make more informed decisions about the admissibility of goods, including identifying unknown and high-risk threats before the shipments arrive.

Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data

Harmonized Risk Scoring — Advance Trade Data is an initiative to improve the effectiveness of the CBSA's current automated risk assessment and targeting processes by incorporating an expanded set of risk indicators, additional trade data and a new scoring methodology. It will enable the CBSA to address information gaps within the marine commercial supply chain by harmonizing assessment processes with the United States, and to the extent possible, aligning with international standards established by the World Customs Organization.

In 2008–09, enhancements were made to TITAN, the Agency's current automated risk-assessment system, namely the development of a new scoring algorithm for the marine mode.

Leveraging Biometrics

The Government of Canada, under its National Security Policy, made a commitment to examine how to use biometrics in border and immigration systems. In support of the National Security Policy and this commitment the CBSA is working to leverage biometric technology.

In 2008–09, the Agency developed biometrics principles that support the CBSA's continued use and expansion of biometric technologies. This included a stocktaking exercise of biometric-related initiatives and the presentation of draft joint biometrics principles with U.S. partners at the Four Country Conference (a meeting between representatives of Canada, Australia, the United Kingdom, the United States and, in the future, New Zealand). The CBSA also continued to work with international partners to develop a framework for the systematic exchange of biometric data. This includes a "real time" system for information sharing under the High Value Data Sharing Protocol that was signed by the deputy

ministers of the four countries in June 2008. Lastly, a privacy impact analysis was completed on the impact of biometrics activities in Canada that was subsequently submitted to the Office of the Privacy Commissioner of Canada.

Modernizing Border Management Through Research

The CBSA has a world-class laboratory that offers a diverse range of scientific, analytical and research advisory services. The Agency provides laboratory and scientific services to internal programs and external partners, departments and agencies. The CBSA's research on scientific products and solutions helps modernize border management and increases the effectiveness and efficiency of border operations, particularly in relation to security and enforcement. The Agency is also able to perform in-house physical and chemical analyses of industrial commodities and the forensic examination of documents.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The CBSA's laboratory served as the lead in a chemical, biological, radiological, nuclear and explosives research initiative and technology project on the evaluation of trace explosives detectors.
- The Agency received funding as a project partner to develop a muon radiography system to detect improvised nuclear devices and heavily shielded radioactive material. The CBSA also developed a side-scatter pallet inspection system capable of material discrimination to enable CBSA officers to better detect contraband in a non-intrusive manner.
- New detection equipment was evaluated to determine its suitability in the border environment and a report was produced on technologies for the detection of biological agents in marine cargo containers.
- As part of a review of its radiation detection program, the CBSA designed enhancements and modifications to the unmanned portal radiation detection systems and evaluated the hand-held isotope identifiers currently available on the market.

Advancing Revenue Collection

The Agency continued to advance and redevelop its revenue management programs and systems to fully integrate revenues collected from its customs, immigration and food, plant and animal inspection activities. This contributes to a modernized revenue accounting and management regime.

In 2008–09, the Agency completed an analysis and review of its revenue management programs and systems, and it is considering how to best leverage the recommendations in the report as part of future initiatives and projects.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

INTERNAL SERVICES

The CBSA's Internal Services program activity focuses on the ongoing implementation of a modern management regime that is results-based, delivers value for money and, through a regular process of monitoring, allocates or reallocates resources to the Agency's priorities. The CBSA is reporting on its Internal Services activities in 2008–09 because Internal Services was included in the Agency's 2008–09 Report on Plans and Priorities.

Performance Analysis

Human Resources

The CBSA strives to ensure that its human resources regime meets the business needs of the Agency, complies with government-wide requirements and provides timely and efficient human resources services to its employees.

Meeting Our 2008–09 Commitments

- The human resources strategic plan was updated to address identified challenges to ensure that the CBSA's workforce is representative of the Canadian population and the plan was shared with employees.
- The Strategic Learning Direction for 2008–11 was completed and it links the CBSA's training priorities with the Agency's business priorities.
- The Leadership Learning Framework initiative was launched, which includes developing leadership learning products and tools for CBSA managers and exploring new ways to recruit and train employees.
- Over 1,000 new border services officers were recruited.
- 923 new border services officers and 444 veteran CBSA employees were trained in the three program areas of the CBSA's mandate (customs; immigration; food, plant and animal inspection).

Informal Conflict Management System and Values and Ethics

The Informal Conflict Management System team continued its collaborative efforts to promote the fair and effective resolution of conflict at the CBSA. The primary focus in 2008–09 was on program and policy development. Notable achievements included increasing mediation capacity and designing a new performance measurement and reporting tool. The proactive approach to informal conflict management skill building and awareness resulted in 71 rights-based recourses being averted or withdrawn.

The CBSA's values and ethics team designed, developed and delivered values and ethics sessions tailored to different levels of management and staff. In 2008–09, 35 one-day sessions on values, ethics and disclosure of wrongdoing were delivered in regional offices and attended by 540 employees and managers. The sessions included specific information on the provisions and requirements of the *Public Servants Disclosure Protection Act* and on internal disclosure procedures at the CBSA. Critical thinking tools to help prevent unethical behaviour in the workplace were also provided.

Risk Management

In 2008–09, key activities to implement a modern management regime at the CBSA included the development of an Integrated Risk Management Framework. While the Framework is designed primarily to identify and assist in the mitigation of corporate risks, it will also help the Agency deal effectively with operational threats and risks. This is consistent with the recommendations made in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure."⁹

Performance Measurement

In 2008–09, an executive dashboard was piloted to provide senior managers with the data they need to stay apprised of the Agency's performance and to make course adjustments as needed. The dashboard contains a small number of key performance indicators that reflect corporate management concerns (e.g. the enterprise risk profile) and how the Agency demonstrates and reports on its performance to others (e.g. Parliament, the Office of the Auditor General of Canada and the Treasury Board of Canada Secretariat). The development of additional informative indicators is ongoing and, when completed, will result in an inventory of indicators to help measure the performance of the Agency's various programs and services. The CBSA has also taken steps to establish performance targets for areas such as the management of warrants in the Intelligence program and will continue to establish targets for other programs throughout 2009–10.

The Agency's performance measurement framework was not completed in 2008–09 due to the need to further revise the CBSA's Program Activity Architecture. The CBSA has committed to developing a more robust Program Activity Architecture and a revised performance measurement framework for 2011–12.

Facilities

To ensure that the Agency has sufficient space to accommodate existing staff and its planned workforce for the next three years, the CBSA undertook a review of its long-term accommodation strategy, which is now being finalized. The strategy includes consolidating headquarters in a campus of new buildings, and a site was secured by Public Works and Government Services Canada in early 2009.

New port-of-entry facilities at Douglas, British Columbia, were completed in September 2008. Port infrastructure at St. Stephen, New Brunswick, was completed on schedule and will be operational when the new international bridge is opened to traffic in the second half of 2009. Budget 2009 identified additional funds for the expansion and modernization of border facilities at Prescott (Ontario) and at Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon (all in British Columbia).

Over the next five years, 15 to 20 small port-of-entry facilities will be replaced. The development of a standard small-port template design has been completed, and advance site surveys on many of the proposed locations will be completed in 2009–10.

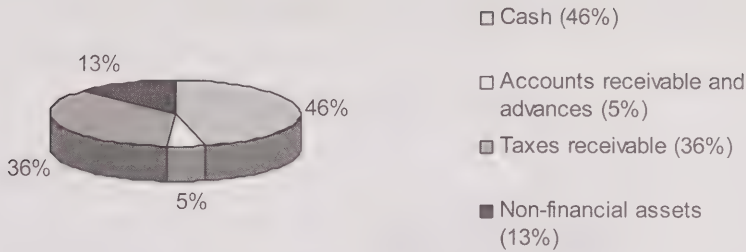
FINANCIAL HIGHLIGHTS

(\$ thousands)			
Condensed Statement of Financial Position		Percentage	
For the period ending March 31, 2009		Change	
		2009	2008
Financial assets	-15.87	2,566,532	3,050,710
Non-financial assets	14.33	391,076	342,051
Total assets	-12.83	2,957,608	3,392,761
Total liabilities	-76.31	537,559	2,268,884
Total equity	115.33	2,420,049	1,123,877
Total liabilities and equity	-12.83	2,957,608	3,392,761

(\$ thousands)			
Condensed Statement of Financial Position		Percentage	
For the period ending March 31, 2009		Change	
		2009	2008
Total expenses	19.85	1,866,659	1,557,505
Tax revenues	-8.50	22,622,415	24,724,683
Non-tax revenues	29.57	100,844	77,828
Total revenues	-8.38	22,723,259	24,802,511
Net results	-10.27	20,856,600	23,245,006

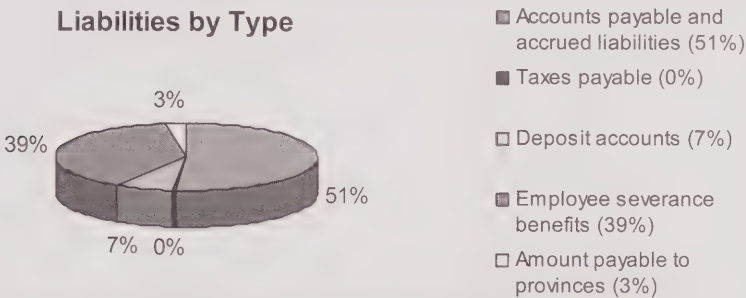
Financial Highlights Charts

Assets by Type



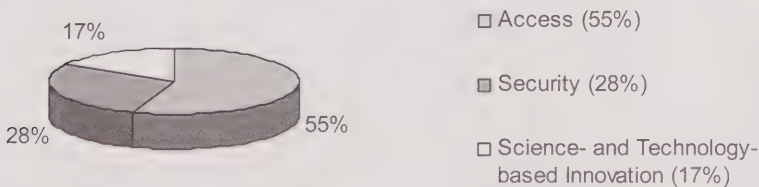
The CBSA’s total assets were \$2.958 billion at the end of 2008–09, a decrease of \$435 million (or -13 percent) over the total assets of \$3.393 billion for 2007–08. Financial assets (cash, accounts receivable and advances, and taxes receivable) represent the largest portion at \$2.567 billion or 87 percent of total assets.

Liabilities by Type



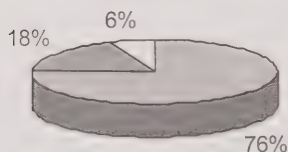
Total liabilities were \$538 million at the end of 2008–09, a decrease of \$1.731 billion (76 percent) over the total liabilities of \$2.269 billion for 2007–08. Accounts payable and accrued liabilities represent the largest portion of liabilities at \$276 million or 51percent of total liabilities.

Expenses: Where Funds Go



Total expenses were \$1.867 billion for 2008–09, an increase of \$309 million (19.85 percent) over the total expenses of \$1.558 billion for 2007–08. The majority of the funds, \$1.022 billion (or 55 percent), was spent on the Access program activity; \$518 million or 28 percent of total expenses was spent on the Security program activity.

Revenues: Where Funds Come From



- Excise taxes (76%)
- Customs import duties (18%)
- Excise duties and non-tax revenues (6%)

The Agency's total revenues were \$22.723 billion for 2008–09, a decrease of \$2.08 billion (or -8 percent) over the total revenues of \$24.803 billion for 2007–08. Excise taxes (goods and services tax/harmonized sales tax, gas, etc.) represent the majority of revenues at \$17.348 billion or 76 percent of total revenues. Customs import duties represent a significant portion of revenues at \$4.036 billion or 18 percent of the total revenues.

FINANCIAL STATEMENTS

The CBSA's financial statements are available on the Agency's Web site at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/menu-eng.html>.

LIST OF ONLINE TABLES

All supplementary information tables of the 2008–09 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Table 1: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Table 2: User Fees/External Fees

Table 3: Details on Project Spending

Table 4: Status Report on Major Crown Projects

Table 5: Horizontal Initiatives

Table 6: Sustainable Development Strategy

Table 7: Green Procurement

Table 8: Response to Parliamentary Committees and External Audits

Table 9: Internal Audits and Evaluations

INFORMATION AND CONTACTS

To contact the CBSA and for more information on its activities, please visit the CBSA's Web site at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Links to other Web sites of interest are provided below.

Canada Revenue Agency
<http://www.cra-arc.gc.ca>

Canadian Food Inspection Agency
<http://www.inspection.gc.ca>

Canadian Security Intelligence Service
<http://www.csis.gc.ca>

Citizenship and Immigration Canada
<http://www.cic.gc.ca>

Department of Finance Canada
<http://www.fin.gc.ca>

Foreign Affairs and International Trade Canada
<http://www.international.gc.ca>

Health Canada
<http://www.hc-sc.gc.ca>

Public Safety Canada
<http://www.publicsafety.gc.ca>

Royal Canadian Mounted Police
<http://www.rcmp-grc.gc.ca>

Transport Canada
<http://www.tc.gc.ca>

INFORMATION

Pour communiquer avec l'ASFC et pour obtenir des renseignements supplémentaires sur ses activités, veuillez visiter le site Web de l'ASFC à : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Les liens avec les autres sites Web d'intérêt sont énumérés ci-dessous.

Affaires étrangères et Commerce international Canada
<http://www.international.gc.ca>

Agence canadienne d'inspection des aliments
<http://www.inspection.gc.ca>

Agence du revenu du Canada
<http://www.cra-arc.gc.ca>

Citoyenneté et Immigration Canada
<http://www.cic.gc.ca>

Gendarmerie royale du Canada
<http://www.rcmp-grc.gc.ca>

Ministère des Finances du Canada
<http://www.fin.gc.ca>

Santé Canada
<http://www.hc-sc.gc.ca>

Sécurité publique Canada
<http://www.securitepublique.gc.ca>

Service canadien du renseignement de sécurité
<http://www.scrs.gc.ca>

Transports Canada
<http://www.tc.gc.ca>

LISTE DES TABLEAUX ÉLECTRONIQUES

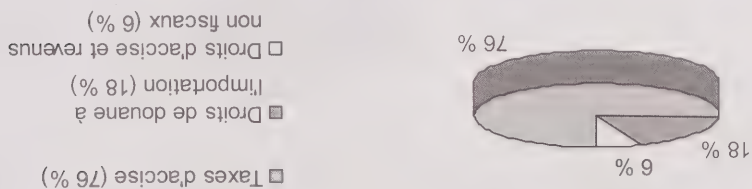
Tous les tableaux électroniques de renseignements supplémentaires figurant dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009 sont disponibles en ligne sur le site Web du Secrétariat du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.rbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>.

- Tableau 1 : Sources de revenus disponibles et non disponibles
- Tableau 2 : Frais d'utilisation/Frais externes
- Tableau 3 : Renseignements sur les dépenses de projets
- Tableau 4 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
- Tableau 5 : Initiatives horizontales
- Tableau 6 : Stratégie de développement durable
- Tableau 7 : Achats écologiques
- Tableau 8 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Tableau 9 : Vérifications internes et évaluations

ÉTATS FINANCIERS

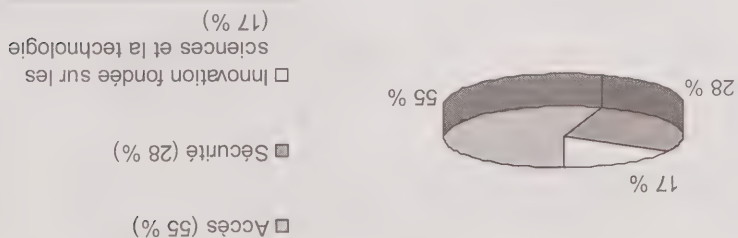
Les états financiers de l'ASFC sont disponibles en ligne sur le site Web de l'Agence à : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/menus-menu-fra.html>.

Les revenus totaux de l'Agence se sont élevés à 22,723 milliards de dollars en 2008-2009 contre 24,803 milliards de dollars en 2007-2008, soit une baisse de 2,08 milliards de dollars (-8 %). Les taxes d'accise (taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée, essence, etc.) représentent la majorité des revenus, établies à 17,348 milliards de dollars, soit 76 % des revenus totaux. Les droits de douane à l'importation représentent une portion importante des revenus, soit 4,036 milliards de dollars ou 18 % des revenus totaux.



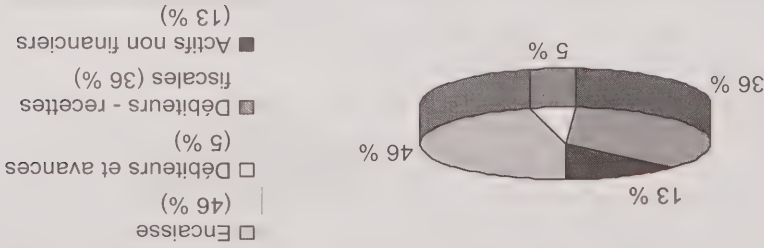
Revenus : provenance des fonds

Les dépenses totales se sont élevées à 1,867 milliard de dollars pour 2008-2009 contre 1,558 milliard de dollars pour 2007-2008, soit une hausse de 309 millions de dollars (ou 19,85 %). La majorité des fonds, soit 1,022 milliard de dollars (ou 55 %), a été consacrée à l'activité de programme Accès; on a consacré 518 millions de dollars, soit 28 % des dépenses totales, à l'activité de programme Sécurité.



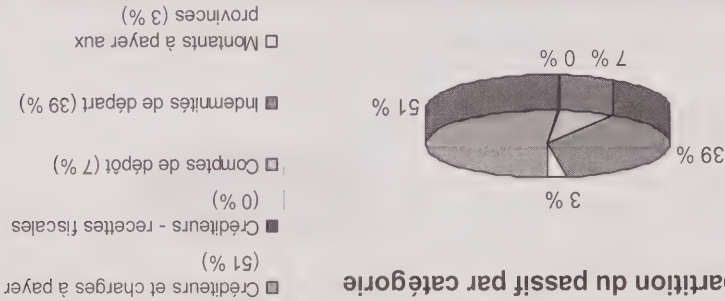
Dépenses : répartition des fonds

Répartition des éléments d'actif par catégorie



À la fin de l'exercice 2008-2009, les actifs totaux de l'ASFC s'élevaient à 2,958 milliards de dollars contre 3,393 milliards de dollars à la fin de l'exercice 2007-2008, soit une baisse de 435 millions de dollars (-13 %). Les actifs financiers (encaisse, comptes débiteurs et avances, comptes débiteurs - recettes fiscales) représentaient la plus importante portion des actifs totaux, soit 2,567 milliards de dollars ou 87 %.

Répartition du passif par catégorie



À la fin de l'exercice 2008-2009, le passif total s'élevait à 538 millions de dollars contre 2,269 milliards de dollars à la fin de l'exercice 2007-2008, soit une baisse de 1,731 milliard de dollars (-76 %). Les comptes créditeurs et les charges à payer représentaient la plus importante portion du passif total, soit 276 millions de dollars ou 51 %.

Points saillants de nature financière

(en milliers de dollars)			
État condensé de la situation financière			
Pour la période se terminant le 31 mars 2009			
Pourcentage de l'écart			
2009	2008		
Actifs financiers	-15,87	2 566 532	3 050 710
Actifs non financiers	14,33	391 076	342 051
Actifs totaux	-12,83	2 957 608	3 392 761
Passif total	-76,31	537 559	2 268 884
Avoir total	115,33	2 420 049	1 123 877
Total du passif et de l'avoir	-12,83	2 957 608	3 392 761

(en milliers de dollars)			
État condensé de la situation financière			
Pour la période se terminant le 31 mars 2009			
Pourcentage de l'écart			
2009	2008		
Dépenses totales	19,85	1 866 659	1 557 505
Recettes fiscales	-8,50	22 622 415	24 724 683
Autres revenus	29,57	100 844	77 828
Revenus totaux	-8,38	22 723 259	24 802 511
Résultats nets	-10,27	20 856 600	23 245 006

Afin de s'assurer qu'elle dispose d'espace suffisant pour les employés actuels et l'effectif prévu au cours des trois prochaines années, l'ASFC a entrepris un examen de sa stratégie à long terme en matière de locaux, qui est maintenant achevée. La stratégie prévoit notamment le regroupement des services de l'Administration centrale sur un campus de nouveaux édifices; un emplacement a été retenu à cet effet par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au début de 2009.

Les travaux de construction des nouvelles installations du point d'entrée de Douglas (Colombie-Britannique) ont pris fin en septembre 2008. L'infrastructure du point d'entrée de St. Stephen (Nouveau-Brunswick) a été achevée dans les délais prévus. Le bureau sera opérationnel lorsque le nouveau pont international sera ouvert à la circulation au cours du second semestre de 2009. Le budget de 2009 comporte des fonds supplémentaires pour les travaux d'agrandissement et de modernisation des installations frontalières de Prescott (Ontario) et de Kingsgate, de Pacific Highway et de Huntingdon (tous en Colombie-Britannique).

Au cours des cinq prochaines années, les installations de 15 à 20 petits points d'entrée seront remplacées. On a terminé la conception d'un modèle de petit poste frontalier; par ailleurs, les études de site sur un bon nombre des emplacements proposés seront réalisées en 2009-2010.

Le cadre de mesure du rendement de l'Agence n'a pu être achevé en 2008-2009 en raison des travaux nécessaires de révision approfondie de l'architecture des activités de programmes de l'ASFC. L'Agence s'est engagée à élaborer une architecture des activités de programmes plus solide et un cadre révisé de mesure du rendement pour 2011-2012.

En 2008-2009, un tableau de bord de la direction a été mis en œuvre, à titre de projet pilote, afin d'offrir aux cadres supérieurs les données nécessaires pour demeurer au fait du rendement de l'Agence et d'effectuer, au besoin, des rajustements. Le tableau comporte un petit nombre d'indicateurs clés de rendement correspondant aux préoccupations en matière de gestion générale (p. ex. le profil de risque du projet) et à la méthode adoptée par l'Agence pour démontrer ses résultats et en rendre compte aux autres entités (p. ex. le Parlement, le Bureau du vérificateur général du Canada et le Secréariat du Conseil du Trésor du Canada). L'ASFC procède actuellement à un inventaire des indicateurs servant à mesurer le rendement des divers programmes et services de l'Agence. L'ASFC a également pris des mesures pour établir des objectifs de rendement dans des secteurs tels que la gestion des mandats du programme du renseignement, et elle continuera d'établir des objectifs pour d'autres programmes en 2009-2010.

Mesure du rendement

En 2008-2009, parmi les principales activités réalisées en vue de la mise en œuvre d'un régime moderne de gestion au sein de l'organisation, l'Agence a élaboré un cadre de gestion intégrée des risques. Bien que le cadre soit destiné principalement à déceler et à atténuer les risques généraux, il permettra également à l'ASFC de traiter efficacement les menaces et les risques opérationnels. Cette mesure fait suite aux recommandations formulées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada - Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ».

Gestion des risques

L'équipe responsable des valeurs et de l'éthique à l'ASFC a conçu, réalisé et dispensé des séances sur le sujet destinées aux différents niveaux de gestionnaires et aux employés. En 2008-2009, elle a offert 35 séances d'une journée sur les valeurs, l'éthique et la divulgation des actes répréhensibles dans les bureaux régionaux, auxquelles 540 employés et gestionnaires ont participé. Ces séances ont consisté à communiquer des renseignements précis sur les dispositions et les exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et sur les procédures de divulgation interne au sein de l'ASFC. On y a également présenté des outils de réflexion critique pour aider à prévenir les comportements contraires à l'éthique en milieu de travail.

compétences en gestion informelle des conflits et de sensibilisation à ce chapitre a permis d'éviter ou d'abandonner 71 recours fondés sur les droits.

Services internes

L'activité de programme Services internes de l'ASFC se concentre sur la mise en œuvre continue d'un régime moderne de gestion axé sur les résultats qui permet d'optimiser les ressources et, par un processus régulier de suivi, d'affecter ou de réaffecter les ressources pour répondre aux priorités de l'ASFC. L'Agence rend compte des activités des Services internes dans le présent rapport car elles figurent dans le Rapport sur les plans et priorités de l'Agence de 2008-2009.

Analyse du rendement

Ressources humaines

L'ASFC veille en permanence à ce que son régime de ressources humaines réponde aux besoins opérationnels de l'Agence, qu'il soit conforme aux exigences pangouvernementales et qu'il offre en temps voulu des services efficaces et efficaces à ses employés.

Respect de nos engagements en 2008-2009

- On a mis à jour le plan stratégique des ressources humaines pour régler les problèmes décélés afin de s'assurer que l'effectif de l'ASFC est représentatif de la population canadienne, et le plan a été communiqué aux employés;
- On a terminé la Direction stratégique en matière d'apprentissage pour 2008-2011, qui relie les priorités de formation de l'ASFC à ses priorités opérationnelles;
- On a lancé l'initiative du cadre d'apprentissage en leadership, qui englobe la création de produits et d'outils de perfectionnement en leadership destinés aux gestionnaires de l'ASFC et l'étude de nouveaux moyens pour recruter et former les employés;
- On a recruté plus de 1 000 nouveaux agents des services frontaliers;
- On a formé 923 nouveaux agents des services frontaliers et 444 employés expérimentés de l'ASFC dans les trois secteurs de programme relevant du mandat de l'ASFC (douanes, immigration; inspection des aliments, des végétaux et des animaux).

Système de gestion informelle des conflits et valeurs et éthique

L'équipe responsable du Système de gestion informelle des conflits poursuivra ses efforts de collaboration afin d'encourager le règlement juste et efficace des conflits au sein de l'ASFC. En 2008-2009, on s'est concentré principalement sur l'élaboration des politiques et des programmes. Parmi les réalisations importantes, on a renforcé les capacités de médiation et conçu une nouvelle mesure de rendement ainsi qu'un outil de communication de l'information. La méthode proactive de perfectionnement des

- Le laboratoire de l'ASFC a également dirigé l'évaluation de détecteurs de traces d'explosifs dans le cadre d'une initiative de recherche et de technologie sur les produits chimiques, radiologiques, biologiques, nucléaires et explosifs.
- L'Agence a reçu des fonds à titre de partenaire de projet pour développer un système de radiographie aux muons pour la détection d'appareils nucléaires improvisés et de matériel radioactif fortement blindé. L'ASFC a également mis au point un système d'inspection latérale des palettes qui est capable de déceler la présence de différents matériaux et permet aux agents de l'ASFC de mieux détecter les produits de contrebande de façon non intrusive.
- L'ASFC a évalué le nouveau matériel de détection afin de déterminer s'il convenait à l'environnement frontalier et a produit un rapport sur les technologies de détection des agents biologiques dans les conteneurs de fret maritimes.
- Dans le cadre d'un examen de son programme de détection des radiations, l'ASFC a conçu des améliorations et des modifications aux systèmes de détection de radiations sur portique non supervisés et évalué les détecteurs portatifs d'isotopes actuellement offerts sur le marché.

Progrès réalisés dans la perception des recettes

L'Agence a poursuivi la mise à niveau et la refonte de ses programmes et systèmes de gestion des recettes afin d'intégrer pleinement les recettes provenant de ses activités des douanes, de l'immigration et de l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux. Cela contribue à la modernisation du régime de gestion et de comptabilisation des recettes.

En 2008-2009, l'Agence a réalisé une analyse et un examen de ses programmes et systèmes de gestion des recettes, et elle étudie maintenant comment elle pourra tirer le meilleur parti des recommandations formulées dans le rapport dans le cadre d'initiatives et de projets futurs.

En 2008-2009, l'Agence a apporté des améliorations à TITAN, le système automatisé d'évaluation des risques utilisé actuellement par l'Agence, plus précisément par l'élaboration d'un nouvel algorithme de cotation dans le mode maritime.

Adoption de la biométrie

En vertu de sa politique de sécurité nationale, le gouvernement du Canada a pris l'engagement d'étudier les moyens d'utiliser la biométrie dans ses systèmes de traitement frontalier et d'immigration. À l'appui de la Politique de sécurité nationale et de cet engagement, l'ASFC compte tirer parti de la technologie offerte par la biométrie.

En 2008-2009, l'Agence a élaboré des principes biométriques concordant avec son engagement envers l'utilisation et l'expansion continues des technologies biométriques dans ses opérations. À ce titre, elle a fait le point sur les initiatives liées à la biométrie et a donné une présentation sur un projet conjoint de principes biométriques avec ses homologues américains à la Conférence des quatre nations (une rencontre de représentants de l'Australie, du Royaume-Uni, des États-Unis et, à l'avenir, de la Nouvelle-Zélande). L'ASFC a également continué de collaborer avec ses partenaires étrangers afin d'établir un cadre d'échange systématique des données biométriques. Ce cadre englobe un système d'échange de renseignements en « temps réel » en vertu d'un protocole de mise en commun des données de haute valeur, qui a été signé en juin 2008 par les sous-ministres des quatre pays. Enfin, une analyse des facteurs relatifs à la vie privée a été réalisée pour connaître l'incidence des activités biométriques à ce chapitre au Canada, qui a ensuite été présentée au Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

Modernisation de la gestion frontalière par la recherche

L'ASFC possède un laboratoire reconnu à l'échelle internationale, qui offre un large éventail de services de consultation, de recherche scientifique et d'analyse. L'Agence offre des services scientifiques et de laboratoire aux programmes internes et aux autres partenaires, ministères et organismes de l'extérieur. Ses travaux de recherche visant les solutions et les produits scientifiques aident à moderniser davantage la gestion de la frontière et à accroître l'efficacité et l'efficience des opérations frontalières, en particulier en ce qui a trait aux fonctions de sécurité et d'exécution de la loi. L'Agence a également la capacité de procéder à l'analyse chimique et physique des produits industriels et à l'expertise judiciaire des documents.

Amélioration de l'évaluation des risques présentés par les expéditions commerciales

À l'instar des mesures prises pour améliorer l'évaluation des risques pour les personnes, l'ASFC élabore et met en œuvre des technologies et des systèmes afin d'évaluer plus efficacement les risques dans le secteur commercial.

Manifeste électronique

Le Manifeste électronique, un grand projet de l'État, consiste à obtenir les bons renseignements au bon moment afin de permettre à l'ASFC de déceler et d'atténuer les menaces potentielles pour le Canada, tout en facilitant la circulation des expéditions à faible risque qui franchissent la frontière. Troisième phase du programme Information préalable sur les expéditions commerciales, le Manifeste électronique exige que toutes les entreprises de la chaîne commerciale transmettent à l'ASFC, dans les délais prescrits, les données électroniques sur les membres d'équipage, le fret et les moyens de transport avant leur arrivée au Canada. Alors que le programme Information préalable sur les expéditions commerciales a établi cette exigence dans les modes aérien et maritime, le Manifeste électronique l'élargira aux modes routier et ferroviaire.

Respect de nos engagements en 2008-2009

- L'ASFC a investi dans son infrastructure de technologie de l'information afin de permettre à l'Agence de mener à bien simultanément plusieurs initiatives rattachées au Manifeste électronique.
- Elle a réalisé des progrès dans l'élaboration d'un portail Internet pour le Manifeste électronique. Ce portail est destiné à être utilisé par la collectivité des négociants lors de la préparation des déclarations électroniques sur les expéditions commerciales dans les modes routier et maritime.
- L'ASFC a apporté des modifications à la *Loi sur les douanes* par l'entremise du projet de loi S-2 qui vise à faciliter la collecte de l'information préalable sur les marchandises importées. Ces modifications permettront à l'Agence de prendre des décisions plus éclairées sur l'admissibilité des marchandises, y compris l'identification des expéditions à risque élevé ou inconnu avant leur arrivée.

Cotation des risques harmonisée – Données commerciales préalables

La Cotation des risques harmonisée – Données commerciales préalables est une initiative visant à améliorer l'efficacité des processus automatisés d'évaluation des risques et de ciblage utilisés actuellement par l'ASFC en intégrant un ensemble élargi d'indicateurs de risque, des données supplémentaires sur les expéditions commerciales et une nouvelle méthodologie de cotation. L'ASFC pourra ainsi combler les lacunes en matière de renseignements de la chaîne d'approvisionnement commerciale dans le mode maritime en harmonisant ses processus d'évaluation avec ceux des États-Unis et, dans la mesure du possible, en s'alignant sur les normes internationales établies par l'Organisation mondiale des douanes.

- Le Système intégré de gestion de la ligne d'inspection primaire permet aux agents de l'ASFC de réaliser une évaluation automatisée rapide et efficace des risques présentés par les personnes à l'aide des bases de données de l'exécution de la loi de l'ASFC et de l'immigration Canada. Le système a d'abord été mis en œuvre dans les aéroports et, devant le succès remporté, il a été approuvé pour être élargi aux autres modes de transport. Il est actuellement mis en service par étapes dans les postes frontaliers terrestres, en partie pour remplacer le Système automatisé de surveillance à la ligne d'inspection primaire.
- Outre l'amélioration de la capacité d'évaluation des risques à la frontière terrestre, l'Agence a renforcé ses capacités dans le mode aérien par des améliorations continues de son programme Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager. Grâce à ce programme, l'ASFC effectue une évaluation des risques avant l'arrivée à partir des données sur les passagers qui sont transmises par les transporteurs aériens commerciaux.
- Respect de nos engagements en 2008-2009**
- Le Système intégré de gestion de la ligne d'inspection primaire a été installé dans 150 voies de 32 points d'entrée au Canada.
 - L'ASFC a continué de développer une solution à long terme plus solide pour évaluer les risques à partir des données sur les passagers aériens qui respectera les exigences en matière de protection de la vie privée et simplifiera le mode de collecte et de traitement des données. La solution initiale, appelée l'initiative de communication des données du dossier passager, a recours au transfert direct des données des systèmes de réservation des compagnies aériennes à l'Agence.
 - L'ASFC a consulté le secteur des transports aériens pour évaluer l'état de préparation à cette initiative, ce qui lui a permis de recueillir des renseignements utiles qui pourront servir à développer le projet. L'Agence a aussi sondé les utilisateurs afin de classer par ordre de priorité les besoins en matière d'information.
- En 2008-2009, l'ASFC s'est également engagée à mettre en œuvre le projet pilote Passage automatisé à la frontière (appelé auparavant la Ligne d'inspection primaire électronique). Ce projet pilote permettra aux citoyens canadiens et aux résidents permanents du Canada d'utiliser des guichets automatisés pour s'acquitter des formalités douanières à leur retour au Canada. Parallèlement, l'ASFC pourra effectuer des vérifications automatisées des risques. Cependant, le projet pilote n'a pu être mis en œuvre à l'automne 2008 tel que prévu à l'origine en raison des retards dans l'officialisation des exigences du programme et des difficultés techniques éprouvées avec le matériel des guichets. L'Agence a toutefois réalisé des progrès importants dans l'élaboration et la conception du projet et dans la formation connexe; le projet pilote a entamé la phase des essais en avril 2009. L'Agence demeure engagée à lancer officiellement cette initiative en 2009-2010.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : INNOVATION FONDÉE SUR LES SCIENCES ET LA TECHNOLOGIE

L'activité de programme Innovation Fondée sur les sciences et la technologie appuie l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence en utilisant les compétences scientifiques et technologiques de l'ASFC pour moderniser la gestion de la frontière et accroître l'efficacité et l'efficience des opérations frontalières.

L'environnement opérationnel de l'ASFC présente à la fois des défis et des possibilités en évolution constante. Pour y faire face, l'Agence emploie des technologies novatrices de pointe pour faciliter la circulation des personnes et des marchandises légitimes à la frontière, tout en protégeant le Canada des menaces terroristes, de l'immigration clandestine, du trafic de drogues illégales et d'autres activités de contrebande.

Activité de programme : Innovation fondée sur les sciences et la technologie			
Ressources financières en 2008-2009		Ressources humaines en 2008-2009	
(en milliers de dollars)		(équivalents temps plein)	
Dépenses	Autorisations	Prévues*	Réelles
prévues	totales		
358 848	487 932	935	1 282
	310 231		(347)

* Les équivalents temps plein prévus pour l'activité de programme Innovation Fondée sur les sciences et la technologie ont été ajustés afin de concorder plus exactement avec la répartition des équivalents temps plein prévus de l'Agence.

Activité de programme : Innovation fondée sur les sciences et la technologie	
Indicateur de rendement	Rendement
Tendance en matière de rendement et résumé	

Le pourcentage de temps qu'une application informatique efficace ou un système opérationnel à l'échelle nationale* est disponible. 99,35 %

Le pourcentage de temps où les sept systèmes ayant le plus d'incidences étaient disponibles est demeuré relativement stable en 2008-2009 par rapport à l'exercice 2007-2008 (99,85 %)**.

* Cet indicateur mesure la disponibilité des sept systèmes informatiques essentiels à la gestion de la frontière.

** Aucune donnée n'était disponible pour l'un des sept systèmes en 2007-2008.

Analyse du rendement

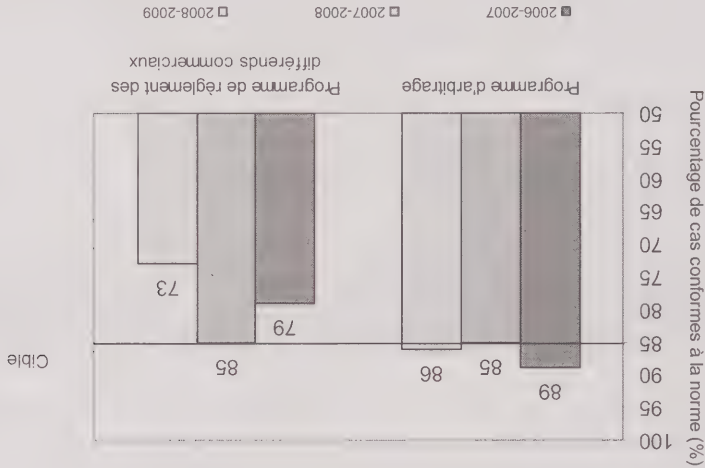
Amélioration de l'évaluation des risques présentées par les personnes

Afin de s'assurer que les personnes constituant un risque élevé font l'objet d'un contrôle et que les personnes à faible risque bénéficient d'un traitement facilité à leur entrée au Canada, l'ASFC s'est engagée à améliorer ses méthodes d'évaluation des risques. En 2008-2009, l'Agence a poursuivi un certain nombre de projets novateurs appuyant l'évaluation des risques posés par les personnes qui désirent entrer au Canada.

L'ASFC offre aux Canadiens des mécanismes d'examen administratif qui sont opportuns, objectifs, uniformes et transparents pour déterminer l'exactitude des mesures d'exécution de l'ASFC visant des personnes et des marchandises. Ces processus de contrôle encouragent le respect de la législation frontalière et assure l'application uniforme de la législation.

Afin d'assurer le meilleur service possible aux Canadiens, l'ASFC a institué une norme de service pour accuser réception, 85 % du temps, des nouveaux cas d'arbitrage et des appels visant des différends commerciaux dans les 30 jours de réception. Le programme d'arbitrage de l'ASFC offre aux clients une révision administrative des sanctions de l'Agence liées à l'exécution de la loi, tandis que le programme de règlement des différends commerciaux de l'ASFC offre aux clients une révision administrative des décisions de l'Agence liées aux programmes commerciaux afin d'obtenir une nouvelle décision visant le classement tarifaire, la valeur en douane, l'origine et le marquage de marchandises.

Figure 2.4 Cas d'arbitrage et différends commerciaux — Rendement par rapport à la norme, 2006-2007 à 2008-2009



Nota : L'écart de rendement du programme de règlement des différends commerciaux de l'ASFC est en partie attribuable à la Loi sur les douanes qui permet de déposer un avis de différend commercial dans le dossier au groupe chargé du règlement des différends commerciaux à l'Administration centrale, il arrive que l'ASFC effectue le premier contact avec le client plus de 30 jours après le dépôt du différend.

- Les négociations prévues avec la République dominicaine et la communauté des pays de la Caraïbe ont été reportées pour diverses raisons; toutefois, des engagements ont été pris pour relancer le plus tôt possible les négociations.
 - Les négociations avec le Royaume hachémite de Jordanie ont été menées à bien et un accord de libre-échange a été signé avec la Colombie;
 - Les négociations de quatre accords de libre-échange : L'ASFC a continué d'aider le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international en lui fournissant des renseignements clés sur les procédures douanières dans la négociation des accords de libre-échange. L'Agence a également poursuivi les négociations de quatre accords de libre-échange :
- Respect de nos engagements en 2008-2009**

L'ASFC prête son concours aux négociations entourant les accords de libre-échange, qui permettent d'ouvrir de nouveaux marchés au Canada en augmentant les possibilités et la prévisibilité des ventes à l'exportation. Les entreprises canadiennes peuvent ainsi tirer pleinement parti des débouchés offerts sur les marchés mondiaux, créer des nouveaux emplois liés aux exportations au Canada et, par conséquent, réaliser des profits plus élevés.

Facilitation du commerce

- L'ASFC a collaboré avec Citoyenneté et Immigration Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité pour formuler des conseils sur la sécurité des documents et assurer la formation aux provinces mettant en œuvre des documents sûrs de rechange.
 - L'Agence a signé un protocole d'entente avec les gouvernements du Manitoba, de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et du Québec pour élaborer et mettre en œuvre le permis de conduire Plus et la carte d'identité Plus.
 - L'ASFC a respecté l'engagement du gouvernement du Canada envers les États-Unis de s'entendre sur les conditions de la mise en œuvre par les États-Unis de l'Initiative sur les voyages dans l'hémisphère occidental, afin d'éviter toute perturbation des opérations à la frontière.
 - L'ASFC a respecté l'engagement du gouvernement du Canada envers les États-Unis de s'entendre sur les conditions de la mise en œuvre par les États-Unis de l'Initiative sur les voyages dans l'hémisphère occidental, afin d'éviter toute perturbation des opérations à la frontière.
- Respect de nos engagements en 2008-2009**

L'ASFC a collaboré avec les États-Unis pour assurer la mise en œuvre sans encombre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, fixée au 1^{er} juin 2009. Il s'agit d'une nouvelle loi des États-Unis qui exige que tous les voyageurs en provenance de l'hémisphère occidental, y compris les citoyens américains et canadiens, présentent un passeport valide ou un autre document sûr approuvé lorsqu'ils entrent aux États-Unis. Alors que cette loi ne s'applique qu'aux personnes entrant aux États-Unis, l'ASFC collabore activement avec les États-Unis pour réduire au minimum son incidence sur les opérations frontalières.

Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental

Les activités d'observation des programmes commerciaux de l'ASFC permettent aux fabricants et aux exportateurs canadiens de bénéficier d'une égalité des chances avec leurs concurrents sur les marchés mondiaux en assurant l'exactitude des données sur les marchandises commerciales et l'évaluation, la perception, le dégrèvement et le report en bonne et due forme des droits et des taxes. Pour assurer l'observation, l'ASFC a recours à un système axé sur les risques pour sélectionner des cibles appropriées afin de vérifier que des importateurs donnés de secteurs identifiés respectent les lois et règlements. L'Agence s'efforce également de déceler et de corriger les erreurs de précision dans l'application des exigences en matière d'importation et d'évaluer les droits et les taxes exigibles. Afin d'éviter la congestion et les retards dans le dédouanement du fret à la frontière et d'accélérer la mainlevée des marchandises ne constituant pas de menaces afin qu'elles entrent sur le marché canadien, les activités de vérification de l'observation sont réalisées après le processus de dédouanement à la frontière, également appelé la vérification après la mainlevée.

Afin d'appuyer les activités de vérification après la mainlevée de l'Agence, l'ASFC a mis en œuvre un cadre stratégique de l'observation, qui établit les critères pour évaluer les risques et sélectionner les priorités en matière de vérification pour les programmes commerciaux. Grâce à ces critères améliorés, l'Agence a vérifié les livres et les dossiers de 2 443 importateurs et a, par ailleurs, permis d'établir un montant additionnel de 83 millions de dollars en recettes.

Observation des programmes commerciaux

Note : Les fluctuations dans les chiffres annuels sont en partie reliées à la demande externe qui ne peut être contrôlée par l'ASFC. Par exemple, le lancement d'une nouvelle initiative ou des facteurs économiques, tels qu'un dollar canadien élevé qui stimule l'intérêt pour les achats transfrontaliers, peuvent entraîner une augmentation des demandes de renseignements.			
2008-2009	2007-2008	2006-2007	Demandes de renseignements par téléphone au Service d'information sur la frontière
899 093	1 353 573	1 001 493	Conseils transmis par écrit à la demande du client
1 487	2 209	1 077	Réunions avec les clients
915	1 166	655	Séances d'information
309	344	342	Événements promotionnels
4 063	s.o.	s.o.	Demandes de renseignements généraux
9	s.o.	s.o.	Événements destinés aux médias

Tableau 2.1 : Activités de sensibilisation de l'ASFC, 2006-2007 à 2008-2009

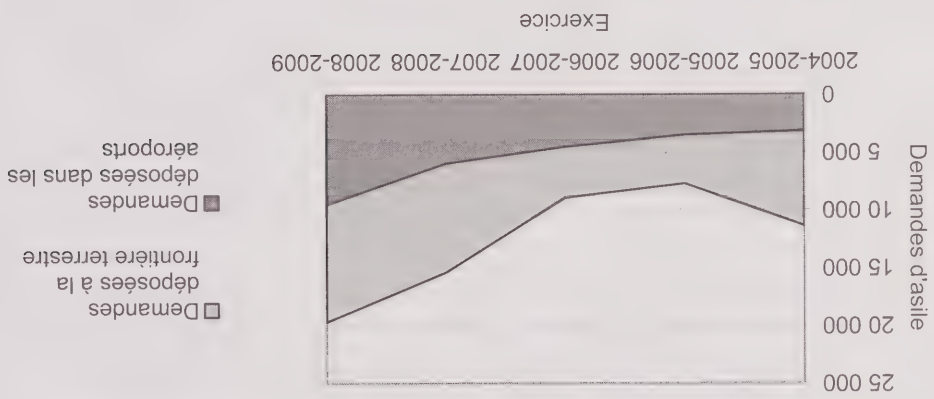
personnes et un passage plus rapide à la frontière des personnes et des marchandises légitimes qui entrent au pays ou qui en sortent. En outre, une plus grande observation améliore l'efficacité en permettant à l'Agence de se concentrer sur les personnes et les marchandises représentant un risque élevé.

développement économique local, tout en assurant l'utilisation efficiente des fonds publics. Fondé sur le nouveau cadre, le budget de 2009 prévoit des fonds pour des services supplémentaires dans six aéroports pour un an à compter du 1^{er} avril 2009. L'ASFC établit actuellement des plans pour procéder à des examens semblables des niveaux de services dans les modes ferroviaire et maritime.

Traitement des réfugiés

L'ASFC est chargée de déterminer l'admissibilité des personnes qui présentent une demande d'asile dans un point d'entrée et la recevabilité de leur demande. Au cours des dernières années, le nombre des demandes d'asile a augmenté régulièrement (voir la figure 2.3). Étant donné qu'il faut faire face à ces contraintes à l'aide des ressources en place, la charge de travail accrue impose des pressions considérables sur les ressources de l'ASFC dans les points d'entrée. En réponse au volume élevé de demandeurs d'asile en provenance du Mexique et de la République tchèque, l'ASFC a mis sur pied des unités spécialisées dédiées au traitement des demandes d'asile dans certains points d'entrée, notamment à l'aéroport international Pearson de Toronto (Ontario) et à l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal (Québec). Ainsi, les demandes d'asile ont été traitées plus rapidement et moins de demandeurs ont été détenus en attendant l'examen de leur dossier.

Figure 2.3 Demandes d'asile par mode, 2004-2005 à 2008-2009



Promotion de l'observation des lois et des règlements frontaliers

Activités de sensibilisation

En 2008-2009, l'ASFC a continué d'aborder les questions d'observation en organisant des activités de sensibilisation pour informer le public sur les exigences dictées par les lois régissant la frontière. Une meilleure connaissance des exigences en matière de législation frontalière entraîne un nombre moins élevé d'infractions de la part des

Résultats	Indicateur de programme	Norme	Tendance en matière de rendement et résumé
La circulation des personnes est facilitée.	Le pourcentage des personnes légitimes est à la frontière	La norme de 20 minutes du jour pour les personnes est de 10 minutes et elle est de 22 postes frontaliers terrestres les plus achalandés qui traitent le plus important volume de voyageurs.	Les opérations frontaliers visant les voyageurs se sont déroulées sans encombre tout au long de 2008-2009. Dans l'ensemble, les normes ont été respectées 90,3 % du temps. Dans certains cas, ces normes ont été dépassées. Il s'agit de cas isolés survenus durant les longues fins de semaine et les congés fériés dans les postes frontaliers terrestres les plus achalandés qui traitent le plus important volume de voyageurs.
La circulation des marchandises légitimes (expéditions commerciales) est facilitée.	Le pourcentage des normes de temps d'attente à la frontière est atteint pour les personnes.	La norme de temps d'attente du lundi au jeudi pour les personnes est de 10 minutes et elle est de 20 minutes du vendredi au dimanche et les congés fériés.	Les opérations frontaliers visant les expéditions commerciales se sont déroulées sans encombre tout au long de 2008-2009. Dans l'ensemble, les normes ont été respectées 95,9 % du temps. Dans certains cas, ces normes ont été dépassées. Il s'agit de cas isolés survenus dans les 19 postes frontaliers les plus achalandés qui traitent le plus important volume de marchandises commerciales.

Analyse du rendement

Amélioration des opérations frontalières

Examen des services de base

Au cours des dernières années, l'ASFC a dû répondre à une demande accrue en matière de services frontaliers de la part des intervenants du secteur du transport aérien. Parallèlement, l'Agence a éprouvé de plus en plus de difficultés à maintenir les niveaux de services et des programmes en place avec des ressources restreintes. Aussi, l'un des plus grands défis de l'Agence a été de trouver un moyen de déterminer de façon équitable et transparente les demandes de niveaux de services de contrôle douanier supplémentaires qui devaient être prises en considération dans les aéroports (c.-à-d. quels aéroports devraient recevoir des fonds pour l'affectation d'agents des services frontaliers supplémentaires ou des heures de service prolongées).

L'ASFC a procédé à un examen des services de base en 2008-2009. Cet examen a mené à l'élaboration d'un cadre stratégique pour les services aériens qui est entré en vigueur le 1^{er} avril 2009. Le cadre établit une méthode uniforme, ouverte et équitable de traitement des demandes de services frontaliers nouveaux ou améliorés financés avec les deniers publics. Il offre également un moyen de comparer les aéroports de taille semblable afin d'assurer l'uniformité de la prestation des programmes et des services rattachés à la sécurité frontalière et aux services de contrôle des passagers. Grâce à ce cadre, l'ASFC sera en mesure de démontrer qu'elle affecte les ressources de façon à appuyer le

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : ACCÈS

L'activité de programme Accès contribue à l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence en assurant la libre circulation des personnes et des marchandises légitimes, en favorisant l'observation de la législation frontalière et en offrant des règles du jeu équitables aux personnes et aux marchandises légitimes. Elle englobe les opérations frontalières des régions, les services de l'Administration centrale et les services de soutien associés à la gestion de l'accès des personnes et des marchandises au Canada. Par l'entremise de l'activité de programme Accès, l'ASFC examine sans cesse son environnement et ses processus opérationnels afin de trouver des façons novatrices d'améliorer le traitement des voyageurs et des marchandises sans compromettre la sécurité nationale et publique.

Activité de programme : Accès				
Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines en 2008-2009 (équivalents temps plein)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles*	Prévues	Réelles
666 575	771 482	860 164	8 135	9 579
				(1 444)
				Écart

*La répartition des autorisations totales par activité de programme est fondée sur l'architecture des activités de programmes de l'ASFC de 2007-2008, tandis que la répartition des dépenses réelles est fondée sur l'architecture révisée des activités de programmes de l'Agence de 2008-2009. Durant cette transition, une vaste partie des dépenses, mais non pas les autorisations, a été transférée de l'activité de programme Innovation fondée sur les sciences et la technologie à l'activité de programme Services internes. L'ASFC se sert d'une formule pour affecter les coûts des Services internes à ses trois autres activités de programmes, entraînant ainsi la réaffectation de la plus grande part des dépenses à l'activité de programme Accès. Pour 2009-2010, l'ASFC a rajusté les autorisations afin de mieux harmoniser les budgets avec les résultats escomptés.

poursuivre, en 2009-2010, les travaux sur l'Initiative de sûreté de fret aérien, qui est dirigée par Transports Canada.

Amélioration de la détection de la contrebande

L'ASFC assure la sécurité des Canadiens en décelant et en interceptant les marchandises illicites ou dangereuses qui constituent une menace pour la santé et la sécurité des Canadiens. Des appareils de détection à la fine pointe de la technologie, tels que les appareils de détection des radiations pour protéger les infrastructures des postes frontaliers cruciaux susceptibles d'être la cible d'actes terroristes, permettent à l'Agence de demeurer au diapason des techniques de plus en plus perfectionnées adoptées par les criminels et les terroristes, afin de détecter et d'intercepter les marchandises prohibées, restreintes ou contrôlées, telles que les stupéfiants, les armes à feu, les explosifs, les menaces radioactives et les espèces et les instruments monétaires.

Respect de nos engagements en 2008-2009

- Les systèmes de détection des radiations sur portique pour les conteneurs maritimes sont maintenant opérationnels dans les terminaux des gares maritimes réservées aux expéditions commerciales, à l'exception de Vanterm et Centerm dans le port de Vancouver. Ces installations devaient être opérationnelles au plus tard d'ici l'automne 2009.

- Le financement en vertu de la Stratégie nationale antidrogue, destiné au laboratoire de l'ASFC pour effectuer des tests sur les produits chimiques précurseurs entrant au Canada, a permis aux scientifiques de déterminer plus efficacement à quel usage étaient destinés les produits chimiques entrant au Canada et d'empêcher ces produits chimiques de parvenir aux fabricants de drogues illégales.

- En 2008-2009, l'ASFC a engagé des chimistes supplémentaires, ce qui a permis d'analyser 172 produits chimiques précurseurs. Cela représente une hausse importante par rapport aux 23 produits chimiques précurseurs analysés en 2007-2008. En outre, les régions de l'ASFC ont maintenant des agents assignés chargés des questions rattachées aux produits chimiques précurseurs et de la liaison avec les partenaires d'exécution de la loi.

- L'ASFC a entamé un projet conjoint d'exécution portant sur le contrôle des exportations avec le Bureau de l'immigration et de l'exécution des douanes des États-Unis afin de lutter contre l'exportation illégale de marchandises contrôlées et stratégiques dans les pays problématiques et les pays faisant l'objet de sanctions des Nations Unies. L'ASFC a saisi pour environ 1 million de dollars de marchandises, près de la moitié des marchandises saisies étant présumées constituer des infractions graves à la législation canadienne visant le contrôle des exportations.

- L'Agence a terminé l'étape de conception et de mise à l'essai d'un projet pilote visant à élaborer des programmes de la chaîne d'approvisionnement destinés aux transporteurs aériens et à établir des règlements sur les contrôles préliminaires. Ces activités permettront d'atténuer les risques liés à l'introduction d'explosifs dans le fret ou le courrier et à l'utilisation d'avions-cargos à titre d'armes de destruction. Le budget de 2009 comprend le financement sur un an pour

En 2008-2009, l'ASFC a pris des mesures pour accroître et renforcer la capacité de ses agents à appliquer la législation frontalière en modifiant la *Loi sur les douanes* afin d'y inclure des zones de contrôle des douanes dans les points d'entrée. Ces zones désignées sont situées à proximité des lieux où on procède au contrôle douanier ou associées à ceux-ci. Par exemple, les tarmacs et les quais constituent des zones de contrôle des douanes où les voyageurs intérieurs ou les travailleurs peuvent entrer en contact avec les voyageurs et/ou les marchandises en provenance de l'étranger qui n'ont pas encore fait l'objet d'un contrôle douanier.

Le projet de loi S-2, *Loi modifiant la Loi sur les douanes*, a obtenu la sanction royale en juin 2009 et octroie maintenant à l'Agence des autorisations élargies pour établir des zones de contrôle des douanes. Les modifications accordent également à l'ASFC les pouvoirs nécessaires pour contrôler la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent dans ces zones, y compris interroger et fouiller les personnes et inspecter les marchandises dans ces zones afin de mieux combattre les conspirations internes et le crime organisé dans les points d'entrée.

Partenaires en protection

Partenaires en protection est un programme de l'ASFC qui demande la collaboration du secteur privé afin d'améliorer la sécurité frontalière et la sécurité de la chaîne commerciale, de combattre le crime organisé et le terrorisme et d'aider à détecter et à prévenir la contrebande et le passage de clandestins. Le programme a été récemment modifié afin de renforcer le processus d'évaluation des risques posés par les demandeurs.

Respect de nos engagements en 2008-2009

- À la suite de longues consultations auprès de l'industrie, le programme renforcé Partenaires en protection a été mis en œuvre. Les demandeurs doivent maintenant remplir un profil de sécurité pour démontrer comment ils satisfont aux exigences du programme. Ils font alors l'objet d'une évaluation des risques et d'une validation de l'emplacement avant qu'une décision ne soit prise quant à l'octroi du statut de participant et du statut de négociant digne de confiance.
- En juin 2008, l'ASFC et le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis ont signé une entente de reconnaissance mutuelle qui atteste officiellement de la compatibilité du programme Partenaires en protection du Canada avec le programme amérïcain de partenariat douanes-commerce contre le terrorisme, appelé Customs-Trade Partnership Against Terrorism. Cela témoigne d'une meilleure collaboration entre le Canada, les États-Unis et le secteur commercial international sur les questions de sécurité de la chaîne d'approvisionnement.

Respect de nos engagements en 2008-2009

- L'ASFC a armé 532 agents, manquant de peu l'objectif fixé à 550. Au 31 mars 2009, 826 agents armés ont été déployés dans 30 postes frontaliers terrestres et 3 bureaux maritimes, ainsi que dans divers bureaux d'exécution de la loi pour les services intérieurs, bureaux du renseignement et bureaux d'enquêtes.
- Au 31 mars 2009, 309 agents de l'ASFC avaient suivi des cours pour le renouvellement annuel de leur accréditation, 81 % d'entre eux ayant réussi le cours au premier essai.
- Au 31 mars 2009, l'ASFC avait enregistré 41 incidents dans le cadre desquels des agents de l'ASFC ont sorti leur arme à feu de service; toutefois, aucun coup de feu n'a été tiré. À l'instar de tous les cas où les agents de l'ASFC ont eu recours à la force, l'Agence a examiné les incidents afin de déterminer si elle avait suivi les normes et protocoles établis et si elle avait pris la mesure appropriée nécessaire.

En raison des exigences du calendrier de mise en œuvre, le recrutement et le maintien en poste de formateurs qualifiés en maniement des armes à feu demeurent problématiques pour l'ASFC. Afin de maintenir le rythme de la formation, l'Agence examine diverses solutions, notamment le recrutement de formateurs régionaux et d'instructeurs en maniement de base des armes à feu. Les travaux d'agrandissement du centre national d'apprentissage de l'ASFC de Rigaud (Québec) visant à répondre aux besoins de l'Agence en matière de formation sur l'armement ont également subi des retards. Devant à l'origine être prêt en 2009-2010, le projet d'agrandissement est maintenant sur la bonne voie d'être achevé d'ici 2011-2012.

Initiative de jumelage

L'Initiative de jumelage permet de s'assurer que les agents ne travaillent pas seuls, et elle réaffirme l'engagement de l'ASFC envers la sécurité des agents. En 2008-2009, l'ASFC a engagé et déployé 101 nouveaux agents des services frontaliers afin d'appuyer cette initiative. Cette mesure a porté le total des agents déployés jusqu'à présent à 200 nouveaux agents dans 69 emplacements dans l'ensemble du Canada.

En dépit des efforts déployés par l'ASFC pour la mise en œuvre de l'Initiative de jumelage, l'Agence continue d'être confrontée à des difficultés importantes, notamment la nécessité de remplacer ou d'agrandir des bureaux pour accueillir des agents supplémentaires, le manque de locaux pour les nouveaux agents dans les emplacements isolés, et le recrutement et le maintien en poste des agents dans les points d'entrée en région éloignée. Afin de répondre à ces besoins, l'ASFC s'affaire à mettre la dernière main à un calendrier pour régler les problèmes d'infrastructure. En outre, le budget de 2009 prévoit le financement des travaux de construction dans les bureaux éloignés de Beaver Creek et de Little Gold (Yukon) et à Pleasant Camp (Colombie-Britannique). Une campagne de recrutement ciblée a également été lancée pour recruter des agents dans les points d'entrée en région éloignée.

travailleurs temporaires étrangers et étudiants étrangers possédant des compétences et de l'expérience professionnelle, de gestion ou spécialisées. À l'appui de cette initiative, l'ASFC a reçu des fonds pour lutter contre la fraude commise dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires et du Programme des étudiants étrangers.

Renforcer le pouvoir des agents et améliorer l'échange d'informations

- L'ASFC a présenté une demande auprès du ministre de la Justice pour figurer à titre d'organisme d'enquête dans les annexes du *Règlement sur la protection des renseignements personnels* et du *Règlement sur l'accès à l'information*. En plus de faciliter la circulation de l'information entre l'Agence et les autres ministères fédéraux, cela permettra à l'ASFC d'exécuter plus efficacement les aspects de son mandat liés à l'exécution de la loi et à la sécurité nationale. Les changements réglementaires requis pour obtenir le statut d'organisme d'enquête seront introduits en 2009-2010.

- L'article 107 de la *Loi sur les douanes* a été examiné afin d'élargir la portée des échanges de renseignements avec la Gendarmerie royale du Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité. La nature des renseignements pouvant être échangés a été définie dans le cadre législatif actuellement en vigueur et une proposition de formation améliorée pour les agents de l'ASFC a été élaborée.

Renforcement de la sécurité aux points d'entrée

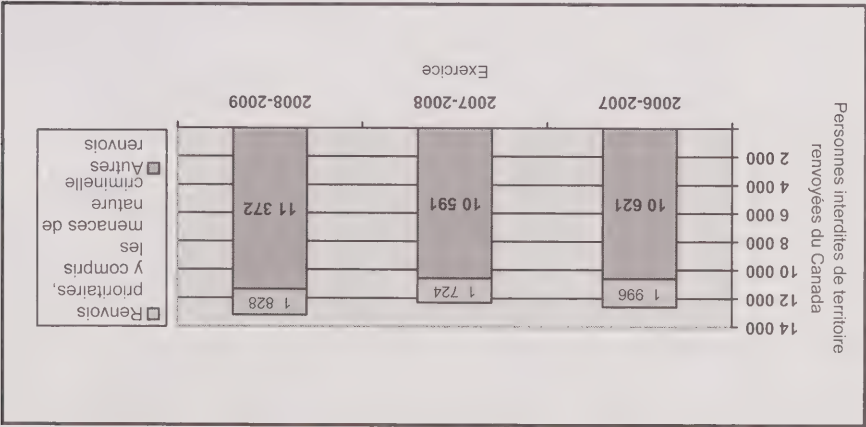
Initiative d'armement

L'Initiative d'armement renforce la sécurité à la frontière et celle des agents de l'ASFC lorsqu'ils ont affaire à des personnes liées au crime organisé ou à des trafiquants d'armes, ou lorsqu'ils sont confrontés à d'autres situations dangereuses. En 2008-2009, l'ASFC a poursuivi la mise en œuvre efficace de l'Initiative dont l'objectif est de former, sur une période de 10 ans, 4 800 agents appelés à porter une arme à feu de service.

- L'ASFC a dispensé des cours de formation sur le contrôle des documents et la détection des imposteurs à divers auditoires, y compris les formateurs de l'ASFC chargés de la formation des nouvelles recrues affectées aux points d'entrée, les agents d'intégrité des mouvements migratoires, les agents régionaux de l'ASFC et les employés des organismes partenaires et des gouvernements provinciaux. La formation a permis d'appuyer les préparatifs des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 et l'élaboration des programmes provinciaux de permis de conduire Plus et de carte d'identité Plus.
 - Afin de lutter contre la fraude dans la nouvelle Catégorie de l'expérience canadienne, l'ASFC a ouvert environ 90 enquêtes criminelles sur des cas de fraude visant l'emploi des étudiants et des consultants en immigration. La Catégorie de l'expérience canadienne est un nouveau secteur de l'immigration destiné à certains
- Détection de documents frauduleux

- Des améliorations aux systèmes ont été apportées afin de renforcer l'intégrité des données et de saisir des renseignements supplémentaires sur le renvoi de personnes du Canada.

Figure 2.2 : Personnes interdites de territoire renvoyées du Canada, 2006-2007 à 2008-2009



- Les priorités de renvoi de l'ASFC demeurent les personnes qui constituent une menace pour la sécurité du Canada, telles que les personnes liées à des activités terroristes, au crime organisé et à des crimes contre l'humanité (c.-à-d. les renvois prioritaires).
 - Des travaux initiaux ont été lancés pour officialiser les ententes en vigueur avec les services correctionnels du Québec et de l'Ontario afin d'autoriser l'ASFC à détenir des personnes dans des centres provinciaux de détention. Les deux ententes devraient être finalisées en 2009-2010.
 - Les priorités de renvoi de l'ASFC demeurent les personnes qui constituent une menace pour la sécurité du Canada, telles que les personnes liées à des activités terroristes, au crime organisé et à des crimes contre l'humanité (c.-à-d. les renvois prioritaires).
- Améliorer nos politiques et pratiques en matière de détention et de renvoi

- À l'automne 2008, l'ASFC a établi et piloté un nouveau programme de formation destiné aux agents des services frontaliers qui participent au ciblage et à l'évaluation des risques posés par les personnes et les marchandises entrant au Canada à partir de l'information préalable les concernant. En 2009-2010, l'Agence prévoit procéder à la mise en œuvre de ce programme à l'échelle nationale. Ce projet fait suite aux préoccupations soulevées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ».
- **Renforcement des activités d'exécution au Canada**
L'ASFC contribue à la sécurité des Canadiens en effectuant des enquêtes, en arrêtant, en détenant et en renvoyant les personnes qui entrent illégalement au Canada, qui n'ont pas le droit de demeurer au Canada en vertu de la loi ou qui constituent une menace pour les Canadiens. Afin de protéger l'intégrité du programme d'immigration du Canada, l'ASFC est également chargée de renvoyer les demandeurs d'asile dont la demande a été rejetée par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.
- **Respect de nos engagements en 2008-2009**
Améliorer nos politiques et pratiques en matière de mandat
Un examen des pratiques et des politiques de l'ASFC en matière de mandats a été entrepris afin d'assurer un meilleur suivi de l'inventaire des renvois de l'Agence et de concentrer les ressources de l'ASFC sur la localisation des personnes recherchées pour renvoi figurant en tête de liste des priorités. Cette activité fait suite aux préoccupations soulevées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Mai 2008*, chapitre 7, « Les détentions et les renvois ».
- En 2008-2009, l'ASFC a mené un projet pilote pour trouver 45 individus visés par un mandat de renvoi et figurant en tête de liste des priorités (c.-à-d. des criminels notoires). Le projet a révélé que, des 45 individus hautement recherchés et visés par un mandat de renvoi, 21 (ou 47 %) avaient quitté le Canada. Le projet pilote a permis de confirmer que les efforts ciblés et soutenus, la coordination accrue avec les partenaires internes et externes et l'utilisation d'une vaste gamme de techniques d'enquête sont efficaces pour trouver des individus recherchés. L'ASFC étudiera des façons de mettre en pratique les leçons apprises sur le plan national afin de réduire davantage l'inventaire des renvois.
- L'Agence a renouvelé sa collaboration avec le Bureau de l'immigration et de l'exécution des douanes des États-Unis pour échanger des données afin d'effectuer des vérifications pour retrouver les personnes faisant l'objet d'un mandat non exécuté. Elle a également mis en œuvre de nouvelles politiques d'émission et d'annulation des mandats afin de mieux gérer ceux-ci.

22 Agence des services frontaliers du Canada

- L'Agence a formulé des propositions pour un nouveau système de gestion des avis de surveillance, y compris des interfaces électroniques automatisées avec les partenaires. Les avis de surveillance sont un produit du renseignement destiné à cerner une personne, une société, un moyen de transport ou une expédition susceptible de constituer une menace ou de susciter un intérêt justifiant le renforcement de la sécurité au moment de son arrivée à la frontière.
- L'ASFC a formulé des propositions pour un nouveau cadre de gouvernance et une structure organisationnelle centralisée pour gérer les activités de ciblage et assurer la cohésion nationale. En outre, l'Agence est parvenue à une entente avec le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis afin de mieux harmoniser les mesures de ciblage des deux pays.
- L'ASFC a formulé des propositions pour un nouveau cadre de gouvernance et une structure organisationnelle centralisée pour gérer les activités de ciblage et assurer la cohésion nationale. En outre, l'Agence est parvenue à une entente avec le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis afin de mieux harmoniser les mesures de ciblage des deux pays.

Respect de nos engagements en 2008-2009

L'ASFC a pris des mesures pour assurer la sécurité des Canadiens, notamment le recours au ciblage et aux avis de surveillance qui font partie intégrante de la stratégie d'exécution axée sur le renseignement de l'Agence. Le ciblage consiste à utiliser des techniques avancées et de la technologie de pointe de collecte de renseignements, y compris l'analyse et l'échange de renseignements avec les partenaires canadiens et étrangers de l'Agence.

Accroissement des capacités de ciblage de l'ASFC

- Le Canada et la République du Panama ont signé le Cadre du programme relatif à la sécurité des conteneurs Canada-Panama. À ce titre, deux agents de l'ASFC ont été affectés au Panama pour collaborer avec les représentants panaméens à l'identification et au contrôle des conteneurs de fret avant que ceux-ci ne soient chargés à bord de navires en partance pour le Canada.
- En vertu de l'accord sur l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs avec le Japon, un agent de l'ASFC a été affecté à Tokyo et un représentant japonais a été affecté à un bureau de l'ASFC à Vancouver.

Respect de nos engagements en 2008-2009

Dans le secteur commercial, le Canada continue de collaborer avec les États-Unis dans le cadre de l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs. Cette initiative vise à protéger le transport par conteneurs, le système de base du commerce mondial, contre toute exploitation ou perturbation par des terroristes. L'ASFC déploie des agents à l'étranger dans le cadre d'un programme multinational destiné à protéger le commerce maritime mondial, tout en permettant aux conteneurs de fret de circuler plus rapidement et plus efficacement à travers la chaîne d'approvisionnement dans les ports à l'échelle mondiale.

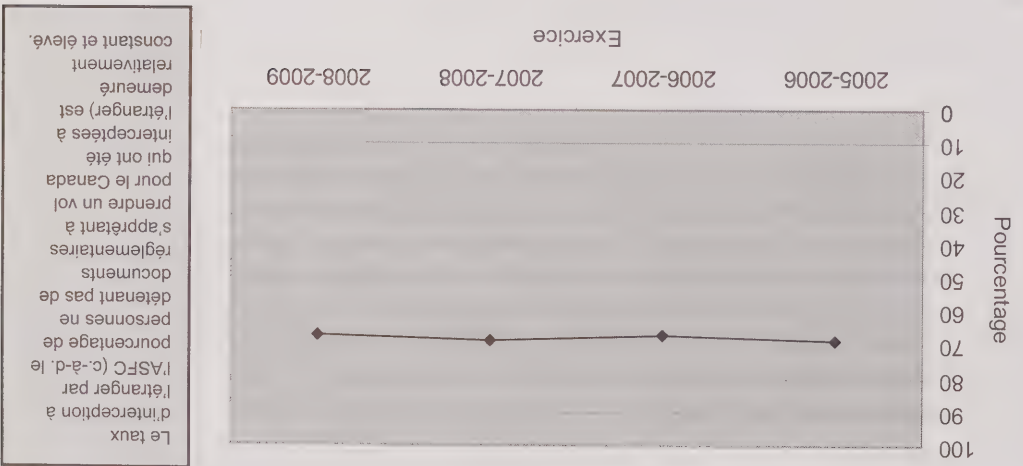
Initiative relative à la sécurité des conteneurs

- De nouvelles directives de diffusion des renseignements ont été mises en œuvre afin de s'assurer que l'Agence puisse tirer pleinement parti des données et des produits du renseignement recueillis par le réseau des agents d'intégrité des mouvements migratoires.

Agents d'intégrité des mouvements migratoires

Dans le cadre des mesures prises pour « repousser la frontière », l'ASFC déploie des agents à l'étranger dans les emplacements clés pour recueillir du renseignement sur les personnes. Les agents d'intégrité des mouvements migratoires sont la première possibilité pour l'Agence de cibler les personnes représentant un risque élevé qui se rendent au Canada et, dans de nombreux cas, de les intercepter avant qu'elles ne montent à bord d'un avion. Ces agents recueillent, analysent et communiquent les renseignements sur les cas de fraude liés aux demandes de visa et d'immigration, aux migrations clandestines et aux autres préoccupations liées à la sécurité. En 2008-2009, plus de 1 900 documents frauduleux ont ainsi été détectés lors de vérifications anti-fraude.

Figure 2.1 : Taux d'interception à l'étranger de passagers ne détenant pas de documents réglementaires, 2005-2006 à 2008-2009



Respect de nos engagements en 2008-2009

- L'ASFC a augmenté le nombre de ses agents d'intégrité des mouvements migratoires, qui est passé de 44 à 55. Ces agents sont maintenant basés dans 45 emplacements, contre 39 emplacements durant l'exercice précédent. Les 11 nouveaux postes d'agent d'intégrité des mouvements migratoires sont axés sur les activités de lutte contre la fraude et ont été créés pour assurer une collaboration plus étroite avec Citoyenneté et Immigration Canada dans l'optique de renforcer l'intégrité du programme d'immigration.
- Les agents d'intégrité des mouvements migratoires ont dispensé plus de 900 séances de formation. Plus de 11 000 personnes ont ainsi été formées, y compris des représentants de compagnies aériennes et de services locaux de police, afin d'apprendre à déceler et à intercepter des personnes ne détenant pas de documents réglementaires.

Tout au long de l'exercice 2008-2009, l'ASFC a apporté des améliorations importantes à son programme du renseignement. L'Agence a renforcé et rajusté ses activités du renseignement, mis en œuvre un nouveau modèle organisationnel pour la Direction du renseignement de l'Agence et établi de nouvelles mesures du rendement. Ces mesures ont permis de renforcer les liens entre l'Administration centrale, les employés régionaux du renseignement et les employés du renseignement affectés à l'étranger, et de faciliter l'échange de renseignements avec les homologues nationaux et étrangers de l'Agence à travers des points de contact clairement identifiés. Grâce à ces mesures, une plateforme modernisée et efficace du renseignement verra le jour.

L'ASFC assure la sécurité des Canadiens au moyen d'un processus décisionnel fondé sur le renseignement et axé sur les risques pour déceler les produits de contrebande et les personnes représentant un risque élevé en partance pour le Canada. En procédant le plus tôt possible au contrôle préliminaire des personnes et des marchandises à l'étranger, en transit et à l'arrivée à la frontière canadienne, l'Agence améliore sa capacité de cibler et d'intercepter les personnes et les marchandises non admissibles avant leur arrivée au Canada.

Analyse du rendement

Indicateur de programme	Rendement	Tendance en matière de rendement et résumé
Pourcentage de contrôles de personnes qui ont donné lieu à une mesure d'exécution.	2,25 %	Les contrôles de personnes qui ont donné lieu à une mesure d'exécution ont augmenté légèrement en 2008-2009 par rapport à 2007-2008 (2,09 %).
Pourcentage de contrôles de marchandises (commerciales) qui ont donné lieu à une mesure d'exécution.	12,21 %	Les contrôles de marchandises (commerciales) qui ont donné lieu à une mesure d'exécution ont augmenté en 2008-2009 par rapport à 2007-2008 (11,05 %).
Valeur des saisies* effectuées par suite d'un indicateur du renseignement ou d'un avis de surveillance**.	32,8 %	La valeur des saisies effectuées par suite d'un indicateur du renseignement ou d'un avis de surveillance a augmenté en 2008-2009 par rapport à 2007-2008 (31,5 %). En règle générale, la valeur des saisies liées au renseignement ou à des avis de surveillance est plus importante que le pourcentage de saisies.
Pourcentage de saisies effectuées par suite d'un indicateur du renseignement ou d'un avis de surveillance.	8,4 %	Le pourcentage de saisies effectuées par suite d'un indicateur du renseignement ou d'un avis de surveillance a fléchi en 2008-2009 par rapport à 2007-2008 (10,9 %). Cependant, tel qu'il est indiqué ci-dessus, la valeur de ces saisies a augmenté par rapport à l'année dernière.
<p>* La valeur des saisies est libellée en pourcentage de la valeur totale des saisies consignées dans les systèmes d'exécution de l'ASFC, qui comprennent les saisies découlant d'une inspection aléatoire ou du choix d'un agent.</p> <p>** Les saisies importantes peuvent réduire ou gonfler les résultats de cet indicateur d'un exercice à l'autre.</p>		

Résultat stratégique : Une gestion frontalière qui contribue à la sécurité du Canada et qui facilite la circulation des personnes et des biens.

En offrant des services frontaliers intégrés, l'ASFC empêche le passage à la frontière des marchandises illégales et des personnes contrevenant à la loi tout en facilitant la circulation des personnes légitimes et des marchandises qui sont conformes à la législation et à la réglementation frontalières.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SÉCURITÉ

L'activité de programme Sécurité englobe les fonctions de l'ASFC qui visent à assurer la sécurité des Canadiens, c'est-à-dire la plupart des opérations à l'étranger de l'ASFC, certaines opérations frontalières, les services de l'Administration centrale et les services de soutien. Dans le cadre de cette activité de programme, l'ASFC examine continuellement son environnement et ses processus opérationnels afin de trouver de nouveaux moyens de renforcer la sécurité à la frontière sans perturber la circulation transfrontalière des personnes et des marchandises légitimes.

Activité de programme : Sécurité				
Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)	Ressources humaines en 2008-2009 (équivalents temps plein)			
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues*	Réelles
483 519	597 400	477 241	4 656	3 774
				882
				Ecart

* Les équivalents temps plein prévus pour l'activité de programme Sécurité ont été rajustés afin de concorder plus exactement avec la répartition des équivalents temps plein prévus de l'Agence.

POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS

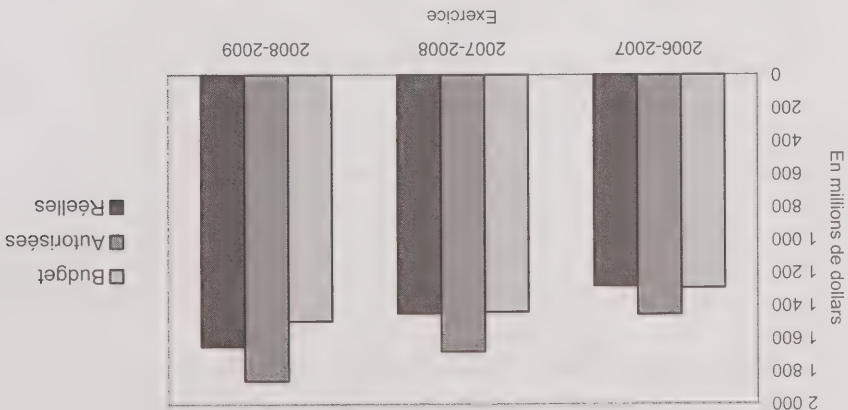
(en milliers de dollars)

N° de crédit voté ou crédit législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles en 2006-2007	Dépenses réelles en 2007-2008	Budget principal des dépenses de 2008-2009	Dépenses réelles en 2008-2009
10	Dépenses de fonctionnement	1 113 152	1 263 345	1 300 600	1 433 100
15	Dépenses en capital	30 144	34 903	50 910	53 000
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	136 845	149 791	143 632	161 233
(L)	Utilisation du produit de l'aliénation des biens en surplus de la Couronne	241	141		246
(L)	Remboursements de montants portés au crédit des revenus au cours d'exercices précédents	718	519		42
(L)	Frais de perception de l'Agence		8		4
(L)	Montant adjugé par un tribunal				11
Total		1 281 100	1 448 707	1 495 142	1 647 636

L'augmentation des dépenses réelles de 199 millions de dollars entre 2007-2008 et 2008-2009 est principalement attribuable à ce qui suit : la ratification des diverses conventions collectives; la hausse des effectifs associée à diverses initiatives, notamment le Manifeste électronique; l'armement des agents de l'ASFC et les mesures prises pour éliminer les situations où des agents travaillent seuls; le remplacement du système automatisé des avis de surveillance à la ligne d'inspection primaire; et la construction de nouvelles installations au point d'entrée de St. Stephen (Nouveau-Brunswick).

PROFIL DES DÉPENSES

Figure 1.1 : Tendances au chapitre des dépenses, 2006-2007 à 2008-2009



La figure 1.1 illustre les tendances du budget principal des dépenses et les dépenses réelles des trois derniers exercices. Les dépenses réelles ont augmenté régulièrement, principalement en raison de ce qui suit : la ratification des diverses conventions collectives; la hausse des effectifs associée à diverses initiatives, notamment le Manifeste électronique, l'armement des agents de l'ASFC et les mesures prises pour éliminer les situations où des agents travaillaient seuls; le remplacement du système automatisé des avis de surveillance à la ligne d'inspection primaire; et la construction de nouvelles installations au point d'entrée de St. Stephen (Nouveau-Brunswick).

Tableau 1.3 : Dépenses prévues, dépenses réelles et autorisations totales par activité de programme

Activité de programme	(en milliers de dollars)				
	Dépenses réelles en 2007-2008	Budget principal des dépenses de 2008-2009	Dépenses prévues en 2008-2009	Autorisations totales en 2008-2009*	Dépenses 2008-2009*
Sécurité	383 530	473 183	483 519	597 400	477 241
Accès	687 378	663 948	666 575	771 482	860 164
Innovation et la technologie	377 799	358 011	358 848	487 932	310 231
Total	1 448 707	1 495 142	1 508 942	1 856 814	1 647 636
En assurant la gestion frontalière efficace et sécurité des Canadiens tout en facilitant la libre circulation des personnes et des marchandises, l'ASFC contribue à la prospérité économique, au bien-être social et à la sécurité du continent nord-américain.					

* La répartition des autorisations totales par activité de programme est fondée sur l'architecture des activités de programmes de l'ASFC de 2007-2008, tandis que la répartition des dépenses réelles est fondée sur l'architecture révisée des activités de programmes de l'Agence de 2008-2009. Durant cette transition, une vaste partie des dépenses, mais pas les autorisations, a été transférée de l'activité de programme Innovation fondée sur les sciences et la technologie à l'activité de programme Services internes. L'ASFC s'est servi d'une formule pour affecter les coûts des Services internes à ses trois autres activités de programmes, entraînant ainsi la réaffectation de la plus grande part des dépenses au programme d'activité Accès. Pour 2009-2010, l'ASFC a rajusté les autorisations afin de les harmoniser avec les résultats escomptés.

Bénéfices pour les Canadiens

Activité de l'ASFC

Bénéfices pour les Canadiens

<p>L'ASFC collabore avec ses homologues nord-américains pour mettre en œuvre une stratégie frontalière qui repose sur la technologie, la mise en commun de l'information et les données biométriques en vue de former les piliers d'une frontière intelligente et sécuritaire.</p>	<p>L'ASFC applique un programme d'exécution de la loi responsable et un régime de sanctions efficace pour les personnes et les marchandises qui contreviennent aux lois frontalières.</p>
<p>L'ASFC veille à ce que la frontière demeure ouverte aux personnes et aux marchandises à faible risque et fermée aux auteurs de crimes et au terrorisme. Afin d'assurer la sécurité du Canada, l'ASFC tire parti de la technologie pour déceler, évaluer et intercepter les risques et les menaces possibles pour le Canada aussi loin possible de la frontière physique.</p>	<p>L'ASFC favorise l'observation de la législation frontalière en prenant des mesures d'exécution et en imposant des pénalités et des sanctions justifiées.</p>
<p>L'ASFC perçoit plus de 22 milliards de dollars par an en droits et en taxes sur les importations.</p>	<p>L'ASFC fournit un élément crucial des recettes au gouvernement du Canada.</p>
<p>L'ASFC met en œuvre des mesures de contrôle efficaces et procède à des vérifications internes et à des évaluations des programmes.</p>	<p>L'ASFC fait preuve de prudence en matière financière et de responsabilité en matière de gestion.</p>

En 2008-2009, l'Agence a commencé à prendre des mesures pour faire concorder son plan de gestion de l'observation avec les menaces et les risques qu'elle a décelés. L'ASFC compte utiliser ce plan, maintenant appelé le Plan opérationnel axé sur les risques, pour opérationnaliser les priorités en matière de lutte contre les menaces et les risques décelés dans le cadre de l'évaluation régulière des risques de l'Agence et pour intégrer les données pertinentes d'autres sources importantes, telles que les analyses de l'environnement de l'Agence et l'évaluation des risques de l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Bien que le plan soit encore en cours d'élaboration, il constituera, dans sa forme définitive, la pierre angulaire de la méthode d'analyse des risques de l'Agence (c.-à-d. la façon dont l'Agence établit ses priorités opérationnelles par région et par mode de transport à l'aide des résultats de ses diverses évaluations des risques).

L'ASFC a décelé le besoin d'une orientation stratégique plus cohérente qui regrouperait les nombreuses initiatives actuellement entreprises par l'Agence. Selon les travaux stratégiques préliminaires, on privilégiera une approche de gestion frontalière permettant de vérifier l'admissibilité des personnes et des marchandises plus près de leur pays d'origine et de déceler les menaces par le renforcement des échanges de données afin d'appréhender les risques le plus tôt possible. De surcroît, l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle administration américaine, au début de 2009, a offert à l'ASFC l'occasion de recentrer et de renforcer ses relations avec ses principaux partenaires américains chargés de la gestion frontalière afin de contrer les menaces et les risques communs aux deux pays et de saisir les possibilités.

Un examen préliminaire de l'organisation de l'Agence, de sa culture et de son modèle opérationnel a fait ressortir le besoin d'une modification de la structure organisationnelle de l'ASFC. Lorsque cette modification sera terminée, ce sera la première depuis la fondation de l'ASFC en 2003. Ce rajustement vise à renforcer les limites de responsabilité et à permettre à l'Agence d'assurer plus efficacement l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services.

Enfin, l'Agence renouvelle ses efforts pour mettre en œuvre la mesure du rendement. Bien que cela fasse partie d'un élément de la gestion moderne constituant une priorité pour 2008-2009, et que des efforts considérables aient été déployés pour faire progresser cette initiative, l'Agence a encore du travail à accomplir. Comme en fait état le Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence de 2009-2010, la mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement demeure une priorité pour appuyer le processus décisionnel et pour surveiller et améliorer en permanence le rendement des programmes et des services de l'Agence.

détection de radiations qui font partie intégrante du programme de détection des radiations de l'Agence.

En vertu de l'activité de programme Services internes, l'ASFC a continué de tirer parti de son régime de gestion moderne.

En 2008-2009, un tableau de bord de la direction qui incorpore des indicateurs clés de rendement a été lancé à titre de projet pilote afin d'appuyer les mesures de l'Agence pour renforcer son régime de gestion du rendement. En outre, l'ASFC a mis en œuvre un plan stratégique des ressources humaines destiné à aider l'Agence à s'assurer que ses effectifs demeurent adaptables, réceptifs et représentatifs de la population canadienne. En 2008-2009, l'Agence a recruté plus de 1 000 agents des services frontaliers et formé 923 agents des services frontaliers et 444 expérimentés employés dans ses trois domaines de programmes (douanes, immigration, inspection des aliments, des végétaux et des animaux).

ANALYSE DES RISQUES

Étant donné que l'ASFC est un organisme axé sur le renseignement et les risques, la gestion intégrée des risques fait partie intégrante du processus adopté par l'Agence pour établir ses priorités et affecter ses ressources afin de gérer efficacement ses activités. En 2008-2009, l'ASFC a établi un cadre de gestion intégrée des risques qui, une fois pleinement mis en œuvre, l'aidera à anticiper les menaces au niveau des opérations et des installations et à planifier des mesures en conséquence, ce qui renforcera l'efficacité et la réceptivité de l'ASFC en tant qu'organisme. Le cadre devrait être intégralement mis en œuvre en 2011.

Outre ce cadre, l'ASFC a recours à un certain nombre de mécanismes pour déceler les principaux risques et menaces auxquels elle est exposée. En 2008-2009, l'Agence a entrepris son évaluation annuelle des risques et des menaces à la frontière, qui a pour la première fois entièrement intégré les menaces et les risques rattachés aux responsabilités de l'Agence dans les secteurs de l'immigration et de l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux. Dans son évaluation, l'ASFC a évalué et coté 28 risques liés aux personnes et aux marchandises, selon le mode de transport. L'Agence a également préparé une évaluation des risques dans les points d'entrée, qui procure un classement national des points d'entrée de l'ASFC en fonction de leur risque relatif et qui fait ressortir les principaux risques et menaces présents dans les points d'entrée exposés aux risques les plus élevés. Grâce à ces mécanismes, l'Agence est en mesure d'établir plus efficacement les priorités en matière d'inspection et de réaffecter les ressources en fonction du niveau de la menace et de la nature des risques.

L'ASFC a été désignée comme organisme responsable du gouvernement du Canada pour assurer la mise en œuvre sans encombre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, une loi des États-Unis qui exige que tous les voyageurs en provenance de l'hémisphère occidental, y compris les citoyens canadiens et américains, présentent un passeport valide ou un autre document sécuritaire pour entrer aux États-Unis. L'ASFC a travaillé activement avec les États-Unis et les autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que les gouvernements provinciaux, pour accroître le nombre de documents sécuritaires approuvés afin de s'assurer de la mise en circulation d'une masse critique de documents approuvés d'ici le 1^{er} juin 2009, date de l'entrée en vigueur de l'Initiative dans les modes routier et maritime. Grâce au travail accompli, la mise en œuvre de l'Initiative n'a perturbé que minimalement la circulation frontalière.

En vertu de l'activité de programme Innovation fondée sur les sciences et la technologie, l'Agence a mis en œuvre des systèmes et des mécanismes novateurs pour renforcer la sécurité à la frontière. À ce titre, elle a notamment développé et mis en service des technologies et des systèmes pour évaluer les risques dans le secteur commercial. L'ASFC a poursuivi le développement plurianuel du *Manifeste électronique*, un grand projet de l'État destiné à améliorer les processus adoptés par l'Agence pour effectuer le traitement et le contrôle préliminaire des marchandises commerciales importées au Canada à l'aide de l'information préalable et de l'évaluation automatisée des risques. Elle a, par ailleurs, réalisé des progrès relativement à l'Initiative Cotation des risques harmonisée – Données commerciales prélabiles, destinée à améliorer l'efficacité des processus automatisés d'évaluation des risques et de ciblage de l'Agence dans le mode maritime, à l'instar des programmes semblables utilisés par les États-Unis et les autres principaux partenaires internationaux.

L'ASFC emploie des solutions novatrices pour évaluer les risques que posent les personnes qui entrent au Canada. En 2008-2009, l'Agence a poursuivi la mise en œuvre par étapes du Système intégré de gestion de la ligne d'inspection primaire dans les postes frontaliers terrestres. Le système permet aux agents de l'ASFC d'effectuer une évaluation automatisée rapide et efficace des risques que représentent les voyageurs à l'aide des bases de données de l'exécution de la loi. L'ASFC a consulté également les compagnies aériennes concernant le programme d'information préalable sur les voyageurs/Dossier passager. En vertu de ce programme, les transporteurs aériens commerciaux transmettent les données sur les passagers à l'Agence, afin que les agents de l'ASFC puissent ensuite effectuer une évaluation des risques que posent les voyageurs avant leur arrivée au Canada.

L'ASFC exploite un laboratoire de renommée mondiale qui offre un éventail diversifié de services consultatifs dans les domaines des sciences, de l'analyse judiciaire et de la recherche, en particulier dans les secteurs de la biométrie et de la détection de la contrebande. En 2008-2009, l'ASFC a apporté des améliorations aux portiques de

Afin d'améliorer ses activités de ciblage, l'ASFC a formulé des propositions pour l'adoption d'un nouveau cadre de gouvernance et d'une structure organisationnelle centralisée. L'Agence pourra ainsi gérer ses activités de ciblage et améliorer la cohésion nationale dans l'exécution du programme. En outre, elle a élaboré et mis en œuvre, à titre de projet pilote, un nouveau programme de formation destiné aux agents des services frontaliers qui participent au ciblage et à l'évaluation des risques à partir de données prélabiles sur les personnes et les marchandises entrant au Canada. Ces mesures visant à améliorer les activités de ciblage font suite à des préoccupations soulevées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ».

Afin d'améliorer ses activités d'exécution, l'ASFC a renforcé son engagement à l'égard du règlement des renvois prioritaires, en particulier les personnes qui constituent une menace pour la sécurité du Canada, telles que celles qui sont impliquées dans des activités terroristes, le crime organisé et les crimes contre l'humanité. À ce titre, l'Agence examine notamment ses pratiques et politiques en matière de mandats afin d'assurer un suivi plus efficace de l'inventaire des renvois et affecte ses ressources à trouver les personnes recherchées pour renvoi figurant en tête de liste des priorités. Ces mesures font suite aux préoccupations soulevées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Mai 2008*, chapitre 7, « Les détentions et les renvois ».

Dans le cadre de l'activité de programme Accès, l'ASFC a entrepris des initiatives destinées à améliorer la libre circulation des personnes et des marchandises légitimes à la frontière.

En 2008-2009, l'Agence a procédé à un examen des services de base dans le mode aérien en collaboration avec les intervenants des principaux aéroports. L'examen s'est traduit par l'établissement d'un cadre stratégique sur les services aériens qui a donné lieu à un processus uniforme, ouvert et équitable pour répondre à la demande de services frontaliers nouveaux ou améliorés financés par les deniers publics. Les nouveaux services listés dans le cadre ont été lancés dans six aéroports le 1^{er} avril 2009, compte tenu du financement accordé dans le budget de 2009.

Afin d'appuyer les activités de vérification de l'ASFC après la mainlevée des marchandises commerciales, l'Agence a mis en œuvre un cadre stratégique d'observation, qui établit des critères pour évaluer les risques et choisir les priorités de vérification des programmes commerciaux. Cette démarche axée sur les risques permet à l'Agence de s'assurer du respect des lois et règlements visant les expéditions commerciales et d'offrir des règles du jeu équitables pour les entreprises canadiennes en assurant l'exactitude des données sur les expéditions commerciales et l'équité de l'évaluation, de la perception, du dégrèvement et du report des droits et des taxes.

d'évaluation des risques et renforcé ses activités de renseignement et de ciblage pour contre les menaces les plus importantes à la frontière canadienne, y compris celles liées au terrorisme, au crime organisé, à la contrebande d'armes à feu, aux stupéfiants, aux marchandises de contrebande et à la migration clandestine, ainsi que pour assurer la santé et la salubrité des produits. La gestion frontalière continue d'évoluer à un rythme rapide et exige plus de renseignements préliminaires sur les personnes et les marchandises qui entrent au Canada, et plus de mesures et de ressources destinées à l'atténuation des risques potentiels le plus loin possible de la frontière physique.

En 2008-2009, l'ASFC a traité plus de 91 millions de voyageurs et 12 millions d'expéditions. Ces volumes témoignent d'une baisse de l'achalandage par rapport à l'année précédente, qui est attribuable dans une large mesure aux conditions économiques : le prix élevé du pétrole durant l'été 2008 suivi d'une baisse ultérieure de la valeur du dollar canadien, conjugués au ralentissement économique qui a débuté à la fin de l'été 2008. Les volumes ne devraient en principe pas changer au cours de la prochaine année, sauf pour une brève augmentation prévue de la demande de services frontaliers en 2010 pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver. En prévision des Jeux d'hiver, l'ASFC a poursuivi la planification des opérations en vue d'assurer la protection de la frontière et de faciliter l'entrée des athlètes et des visiteurs attendus.

En vertu de l'activité de programme Sécurité, l'ASFC a entrepris un certain nombre d'initiatives pour renforcer ses activités de gestion des risques et d'exécution de la loi au Canada.

En 2008-2009, l'Agence a amélioré sa capacité de collecte et d'analyse du renseignement par la mise en œuvre d'un nouveau modèle organisationnel pour sa Direction du renseignement et l'établissement de nouvelles mesures de rendement. Ce rajustement a permis de renforcer les liens entre les employés du renseignement de l'Administration centrale et ceux des bureaux régionaux et étrangers, et de faciliter la communication avec des homologues nationaux et étrangers de l'ASFC à travers des points de contact clairement identifiés. Ces mesures ont permis en retour de faciliter l'échange d'information pertinente pour avant intéresser le renseignement afin de mieux cibler les personnes et les marchandises à haut risque en partance pour le Canada. L'Agence a, par ailleurs, amélioré sa capacité de recueillir et d'analyser les renseignements sur les personnes désirant entrer au Canada avant qu'elles ne quittent leur pays de résidence. De plus, l'ASFC a élargi sa présence à l'étranger en augmentant le nombre de ses agents d'intégrité des mouvements migratoires, qui est passé de 44 à 55. Les agents d'intégrité des mouvements migratoires, basés dans 45 bureaux à l'étranger, recueillent et analysent les renseignements sur les cas de fraude liés à des demandes de visa et d'immigration, au crime organisé, à la migration clandestine, à la sécurité publique et au terrorisme, aux crimes de guerre et aux crimes contre l'humanité.

Indicateur de rendement	Rendement 2008-2009	Tendance en matière de rendement
Nombre de personnes traitées Mode aérien Mode routier Mode maritime Mode ferroviaire Total	23 429 399 64 381 388 2 952 421 255 612 91 018 820	Le nombre total de personnes traitées en 2008-2009 a diminué de 5,67 % par rapport à 2007-2008 (96 491 015 personnes traitées). La baisse la plus importante a été enregistrée dans le mode ferroviaire, le nombre de personnes traitées ayant fléchi de 9,48 % par rapport à 2007-2008 (282 368 personnes traitées), suivi du mode routier dans lequel le nombre de personnes traitées a baissé de 7,97 % par rapport à 2007-2008 (69 958 953 personnes traitées). Dans le mode aérien, le nombre de personnes traitées est demeuré relativement stable, avec une hausse infime de 0,31 % par rapport à 2007-2008 (23 357 348 personnes traitées), tandis que l'on a observé une légère hausse dans le mode maritime (2,07 % par rapport à 2007-2008 (2 892 349 personnes traitées).
Nombre d'expéditions traitées* Mode aérien Mode routier Mode maritime Mode ferroviaire Total	3 015 197 8 728 789 463 242 363 566 12 570 794	Le nombre total d'expéditions traitées en 2008-2009 a reculé de 3,82 % par rapport à 2007-2008 (13 069 564 expéditions traitées). Une baisse plus importante a été observée dans le mode ferroviaire, le nombre d'expéditions traitées ayant reculé de 7,65 % par rapport à 2007-2008 (393 679 expéditions traitées), suivi du mode routier dans lequel le nombre d'expéditions traitées a fléchi de 4,25 % par rapport à 2007-2008 (9 116 681 expéditions traitées). On a également enregistré une baisse du nombre d'expéditions traitées dans les modes maritime et aérien. Dans le mode maritime, le nombre des expéditions traitées a reculé de 2,89 % par rapport à 2007-2008 (477 047 expéditions traitées), tandis que, dans le mode aérien, le nombre d'expéditions traitées a diminué de 2,17 % par rapport à 2007-2008 (3 082 157 expéditions traitées).
Nombre de mesures d'exécution** – personnes	86 557	Le nombre de mesures d'exécution prises contre des personnes a diminué de 7,37 % par rapport à 2007-2008 (93 456 mesures prises).
Nombre de mesures d'exécution** – marchandises commerciales	30 117	Le nombre de mesures d'exécution prises visant des marchandises commerciales a augmenté de 6,44 % par rapport à 2007-2008 (28 295 mesures prises).

* Expédition : un simple calcul des marchandises importées ou exportées relevées dans une facture ou un document comptable, reçu soit du fournisseur soit du destinataire et conservé dans les dossiers d'un transporteur conformément à la *Loi sur les douanes*.
** Mesure d'exécution : l'acte d'obliger le respect de la loi par l'imposition de sanctions (administratives ou pénales), la saisie de biens et la détention de personnes coupables.

SOMMAIRE DU RENDEMENT

L'ASFC travaille dans un contexte économique et politique en évolution constante. Dans le cadre du renforcement de la sécurité, l'Agence a amélioré ses systèmes automatisés

Total des ressources financières et humaines

Tableau 1.1 : Total des ressources financières pour 2008-2009

Ressources financières en 2008-2009		
En milliers de dollars		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles

1 508 942 1 856 814 1 647 636

Tableau 1.2 : Total des ressources humaines pour 2008-2009

Ressources humaines en 2008-2009	
Équivalents temps plein	

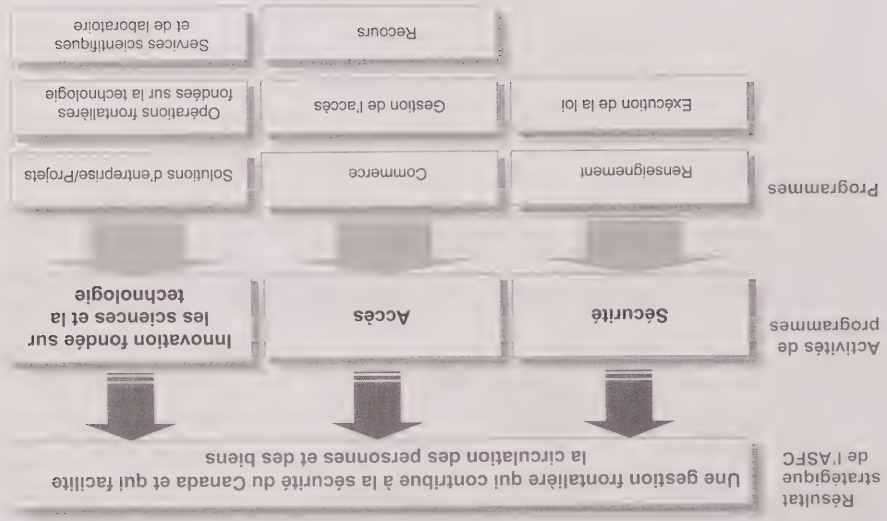
Prévues	Réelles	Écart
13 726	14 635	(909)

On a enregistré un écart de 209 millions de dollars entre les autorisations totales et les dépenses réelles. L'écart de 147 millions de dollars dans les dépenses de fonctionnement est principalement attribuable aux retards dans les projets associés au Manifeste électronique, à l'armement des agents de l'ASFC, à l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs et à l'achat de matériel spécialisé, notamment des appareils de détection des radiations. L'écart de 62 millions de dollars dans les dépenses en capital est relié principalement aux retards dans les projets d'infrastructure au Centre d'apprentissage de l'ASFC de Rigaud (Québec) et dans les plus petits points d'entrée ayant besoin d'une mise à niveau des installations pour permettre l'élimination des situations où des agents travaillent seuls, ainsi qu'aux retards d'approvisionnement en matériel spécialisé.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles		Type et état	Lien avec le résultat stratégique : Une gestion frontalière qui contribue à la sécurité du Canada et qui facilite la circulation des personnes et des biens	
<p>Prestation efficace des programmes et des services</p> <p>L'ASFC continuera de renforcer sa capacité d'identification et d'interception des personnes et des marchandises à risque élevé ou inconnu, tout en accélérant la circulation des voyageurs et des expéditions commerciales à faible risque.</p>		<p>Type : Continue</p> <p>État : Atteinte</p> <p>grande partie en</p>	<p>L'ASFC a amélioré sa capacité à intercepter les personnes et les marchandises à risque élevé ou inconnu avant qu'elles n'arrivent à la frontière, et elle contribue ainsi au renforcement de la sécurité du Canada. Le renforcement de la capacité de l'Agence à déceler, évaluer et atténuer les risques que représentent les personnes et les marchandises constitue une priorité continue pour 2009-2010, en particulier par l'optimisation de la fonction de renseignement de l'ASFC et des plans de celle-ci pour améliorer le ciblage.</p>	
<p>Innovation pour la frontière de l'avenir</p> <p>L'ASFC continuera de développer et de mettre en œuvre des procédés et des technologies avant-gardistes de gestion frontalière qui amélioreront la sécurité à la frontière et accroîtront la prospérité économique du Canada.</p>		<p>Type : Continue</p> <p>État : Atteinte</p> <p>grande partie en</p>	<p>L'ASFC a poursuivi ses travaux sur plusieurs projets qui s'appuieront sur la technologie afin d'accélérer les formalités douanières et de faciliter ainsi la circulation des personnes et des marchandises à faible risque. En outre, les améliorations apportées aux systèmes automatisés d'évaluation des risques de l'Agence (p. ex. TITAN) ont permis à l'Agence d'augmenter ses capacités en matière d'évaluation, d'identification et d'atténuation des menaces et des risques avant que ceux-ci n'atteignent la frontière physique. L'amélioration de l'efficacité des opérations frontalières par l'utilisation accrue de la technologie de l'information demeurera une priorité en 2009-2010, en particulier le développement des systèmes de collecte électronique des données sur les expéditions commerciales (p. ex. Manifeste électronique) et la mise en œuvre d'un projet pilote de dédouanement automatisé.</p>	
<p>Relations internes et externes bien établies</p> <p>L'ASFC continuera d'améliorer sa capacité à collaborer efficacement avec tous ses partenaires, ses intervenants, clients et employés.</p>		<p>Type : Continue</p> <p>État : Atteinte</p> <p>grande partie en</p>	<p>L'Agence a renforcé l'efficacité de ses relations avec ses principaux partenaires étrangers en gestion frontalière en proposant l'harmonisation des mécanismes bilatéraux et collectifs (p. ex. avec les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande) pour les porter à un niveau plus stratégique et plus proactif. En 2009-2010, l'Agence améliorera la mise en commun des renseignements avec ses partenaires, en particulier avec les États-Unis, afin de renforcer la sécurité frontalière. Elle terminera, en outre, les principaux examens de sa culture organisationnelle et la valorisation de son image de marque, qui sont des éléments clés pour améliorer les relations avec les intervenants et les employés.</p>	
<p>Priorités de gestion</p>		<p>Type et état</p>	<p>Lien avec le résultat stratégique : Une gestion frontalière qui contribue à la sécurité du Canada et facilite la circulation des personnes et des biens</p>	
<p>Régime de gestion moderne</p> <p>L'ASFC continuera de pratiquer une gestion fondée sur les résultats, d'assurer la rentabilité et de contrôler les progrès réalisés grâce à des évaluations régulières.</p>		<p>Type : Continue</p> <p>État : Atteinte</p> <p>grande partie en</p>	<p>L'Agence a renforcé ses fonctions de gestion des risques et de planification des ressources humaines, qui fourniront des renseignements supplémentaires et plus exacts pour soutenir les décisions de réaffectation des ressources en vue d'atteindre plus efficacement le résultat stratégique de l'Agence. L'amélioration des mécanismes de mesure du rendement et la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques demeureront les priorités en 2009-2010.</p>	

RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES



- Loi sur les sanctions administratives
- Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada
- Loi sur la citoyenneté
- Code criminel
- Loi sur les douanes
- Loi sur l'accise
- Loi sur la taxe d'accise
- Loi sur les licences d'exportation et d'importation
- Loi sur les aliments et les drogues
- Loi sur la santé des animaux
- Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
- Loi sur la protection des végétaux
- Loi sur les mesures spéciales d'importation

Exemples de lois appliquées par l'ASFC

- L'ASFC offre des services dans quelque 1 200 points de service au Canada et dans certains bureaux à l'étranger, notamment :
- 19 postes frontaliers terrestres
- 27 centres ferroviaires
- 14 aéroports internationaux
- 436 bureaux de déclaration dans des ports de plaisance pour les petits bateaux
- 12 gares maritimes
- 87 entrepôts de douane
- 3 centres de traitement postal
- 3 établissements de détention
- 45 centres internationaux où sont affectés des agents d'intégrité des mouvements migratoires
- 3 installations portuaires importantes

Centres de service de l'ASFC

RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) assure la prestation de services frontaliers intégrés qui appuient les priorités en matière de sécurité nationale et qui facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les aliments, les animaux et les végétaux, à la frontière. Elle est plus précisément chargée des tâches suivantes :

- **appliquer** la législation (plus de 90 lois, règlements et accords) qui régit l'admissibilité des personnes, des marchandises ainsi que des végétaux et des animaux, à l'entrée et à la sortie du Canada;
- **détenir** les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- **repérer et renvoyer** les personnes qui ne sont pas admissibles au Canada, y compris celles qui sont liées au terrorisme, au crime organisé, aux crimes de guerre et aux crimes contre l'humanité;
- **empêcher** les marchandises illégales d'entrer au pays ou d'en sortir;
- **assurer** la salubrité des aliments, la santé des animaux ainsi que la protection des végétaux et des ressources de base du Canada;
- **promouvoir** les entreprises canadiennes et les avantages économiques du Canada en appliquant les lois et les ententes commerciales permettant au Canada de s'acquitter de ses obligations internationales, y compris exercer les recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne contre les effets néfastes du dumping et du subventionnement de marchandises importées;
- **administrer** un mécanisme de recours équitable et impartial;
- **percevoir** les droits et les taxes applicables sur les marchandises importées.

Fondée en 2003, l'ASFC fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique, qui est chargée des opérations intégrées de sécurité nationale, de gestion des urgences, d'application de la loi, du système correctionnel, de prévention du crime et de gestion frontalière.

L'honorable Peter Van Loan, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique



À titre de ministre de la Sécurité publique, j'ai le plaisir de présenter au Parlement le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pour l'exercice 2008-2009.

En 2008, l'Agence a entamé sa cinquième année d'existence à titre d'organisme chargé de la gestion intégrée de la frontière. Elle a continué d'exécuter efficacement les programmes frontaliers tout en faisant progresser les initiatives opérationnelles, faciliter la circulation des voyageurs et des marchandises commerciales légitimes. L'Agence a également renforcé sa position en matière d'exécution de la loi en améliorant ses capacités de collecte et d'analyse du renseignement, notamment en élargissant l'évaluation hors frontières des risques posés par les voyageurs et le fret se rendant au Canada.

L'ASFC conserve sa position de leader en matière d'innovation technologique, qui englobe les systèmes électroniques de données préétablis sur les importations commerciales, la biométrie pour déceler les voyageurs dignes de confiance dans le cadre de son programme NEXUS, et les technologies de détection pour examiner les conteneurs et les moyens de transport de fret. Parmi ces technologies figurent les systèmes de détection des radiations qui ont été récemment mis en service dans les cinq principaux ports de conteneurs maritimes.

Au Parlement, le projet de loi S-2, qui a maintenant obtenu la sanction royale, a modifié la *Loi sur les douanes* afin d'améliorer la capacité de l'Agence à intercepter les marchandises de contrebande et les autres produits illégaux dans les zones de contrôle des douanes, telles que les tarmacs et les quais. Le projet de loi S-2 permettra également à l'ASFC de mettre en œuvre le Manifeste électronique, qui est la troisième phase de l'initiative sur l'information préalable sur les expéditions commerciales. En outre, conformément à l'engagement du gouvernement du Canada, l'Agence a poursuivi l'armement des agents, l'élimination des situations où ces derniers travaillaient seuls et le renforcement de la protection offerte aux agents des services frontaliers et à ceux qui participent aux activités spécialisées d'exécution de la loi au Canada.

L'ASFC continue de prendre de l'expansion et d'évoluer, et elle effectue les changements nécessaires pour demeurer efficace et déterminée dans un contexte international en mutation. Je suis fier du professionnalisme dont font preuve quelque 14 000 employés pour assurer la prestation des services et équilibrer les impératifs de la sécurité et l'accessibilité à la frontière. Je demeure confiant qu'ils miseront sur cette même approche pour relever les défis futurs.

L'honorable Peter Van Loan, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE 1

SECTION I : SURVOL DE L'AGENCE 3

Raison d'être et responsabilités
Résultat stratégique et architecture des activités de programmes
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
Total des ressources financières et humaines
Sommaire du rendement
Analyse des risques
Bénéfices pour les Canadiens
Profil des dépenses
Postes votés et législatifs

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES EN

FONCTION DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE 19
Activité de programme : Sécurité
Activité de programme : Accès
Activité de programme : Innovation fondée sur les sciences et la technologie

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 41

Services internes
Points saillants de nature financière
Liste des tableaux électroniques
Information

**Agence des services
frontaliers du Canada**

**Partie III – Rapport ministériel sur le rendement
Budget des dépenses
2008-2009**



L'honorable Peter Van Loan, C.P., député

Ministre de la Sécurité publique

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structurée en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes. Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Editions et Services de dépôt Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>
No. de catalogue : BT31-4/91-2009
ISBN 978-0-660-64289-5



Agence des services frontaliers du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



Canada Industrial Relations Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/19-2009
ISBN 978-0-660-64290-1

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

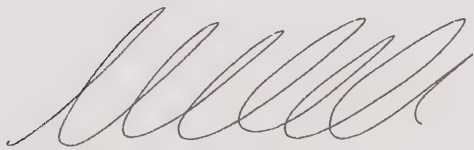
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Canada Industrial Relations Board

for the period ending March 31, 2009

Departmental Performance Report

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several large, flowing loops, positioned above a horizontal line.

The Honourable Rona Ambrose
Minister of Labour

Table of Contents

Message from the Chairperson.....	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities.....	4
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	5
Summary of Performance	6
Performance Summary.....	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	7
Risk Analysis	8
Expenditure Profile	9
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME ...	11
Resolution of Labour Relations Issues in Sectors Regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a Timely, Fair and Consistent Manner	12
Program Activity by Strategic Outcome.....	13
Program Activity: Adjudication and Dispute Resolution Program	13
Benefits for Canadians.....	13
Performance Analysis	14
Volume of Matters	14
Written Reasons for Decision	16
Processing Time.....	17
Decision-making Time.....	17
Judicial Reviews	19
Reviewing and Fine-tuning the DFR Complaint Process	19
Review of Performance Measurement Framework	20
Client Consultations.....	20
Other Results.....	20
Lessons Learned.....	21
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	23
Financial Highlights.....	24
List of Supplementary Information Tables	25
Other Items of Interest	25
To Contact the Board	25

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être and Responsibilities

Raison d'être

The mandate of the CIRB is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this mandate, the Board provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

Responsibilities

The CIRB is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*), Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board, through amendments to Part I of the *Code*.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Inter-provincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Band Councils and some First Nations undertakings
- Certain Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited and the national museums)

The federal jurisdiction covers some 800,000 employees and their employers, and includes enterprises that have an enormous economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted in the federally regulated sector, as well as its geographical spread and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the CIRB seeks to achieve the following strategic outcome:

Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the *Canada Labour Code* in a timely, fair and consistent manner

Program Activity Architecture

Agency

Canada Industrial Relations Board

Strategic Outcome

Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the *Canada Labour Code* in a timely, fair and consistent manner

Program Activity

Adjudication and Dispute Resolution Program

PAA Crosswalk

It should be noted that the above PAA is a refinement to the wording of the strategic outcome and program activity found in the 2008–09 Report on Plans and Priorities. The modifications, made in consultation with the Treasury Board, are meant to better describe the CIRB’s strategic outcome and program activity and do not reflect any underlying changes to them. The previous PAA is provided below for comparison.

Canada Industrial Relations Board–Previous Program Activity Architecture

Agency

Canada Industrial Relations Board

Strategic Outcome

Harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities

Program Activity

Administration and interpretation of Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the *Canada Labour Code*

Summary of Performance

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
12,508	14,086	13,723

2008–09 Human Resources Full-Time Equivalents–FTEs

Planned	Actual	Difference
110	106	-04

Performance Summary

Strategic Outcome: Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the Canada Labour Code in a timely, fair and consistent manner		
Performance Indicators	Targets	2008–09 Performance
Number of applications and complaints resolved as a percentage of applications/complaints received	100%	<p>Exceeded</p> <p>The number of applications/complaints resolved as a percentage of applications/complaints received represents 122%</p> <p>The Board increased its output considerably in 2008–09, disposing of a total of 817 cases. The number of backlog cases dropped significantly to 442 at the end of March 2009 from 590 a year earlier, the lowest level since 1996–97</p>

(\$ thousands)

Program Activity	2007–08 Actual Spending	2008–09 ¹				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ²	
Adjudication and Dispute Resolution Program	12,516	12,508	12,508	14,086	13,723	Income Security and Employment for Canadians
Total	12,516	12,508	12,508	14,086	13,723	

¹ The variance between planned spending and total authorities is approximately \$1.6 million and consist of \$536,000 carried forward from previous year; \$220,000 transferred from Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) to provide for the relocation of two regional offices; and \$884,000 to offset employee salary increases as a result of collective bargaining and in the allowance for the contribution to employee benefits.

² The actual spending represents 97% of authorized amounts.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type ³	Status	Linkages to Strategic Outcome
Deliver on the Board's statutory mandate under the <i>Canada Labour Code</i>	Ongoing	Met all	<p>All of these priorities are linked to our sole strategic outcome:</p> <ul style="list-style-type: none">• Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner <p>and are directly linked to our program activity:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adjudication and Dispute Resolution Program <p>By resolving matters, through mediation or adjudication, the Board effectively and directly contributes to its strategic outcome</p>
Accelerate reduction in the number of backlog cases	Ongoing	Met all	
Reduce average case disposition time	Ongoing	Mostly Met	
Review new DFR complaint process	Ongoing	Met all	
Client consultations	Ongoing	Met all	

Management Priorities	Type ³	Status	Linkages to Strategic Outcome
Review the Board's Performance Measurement Framework	New	Mostly met	<ul style="list-style-type: none">• Ensures that the Board remains focused on its strategic outcome of resolving labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner

³ Type is defined as follows: **previously committed to**—committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; **ongoing**—committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; and **new**—newly committed to in the reporting year of the RPP or DPR.

Risk Analysis

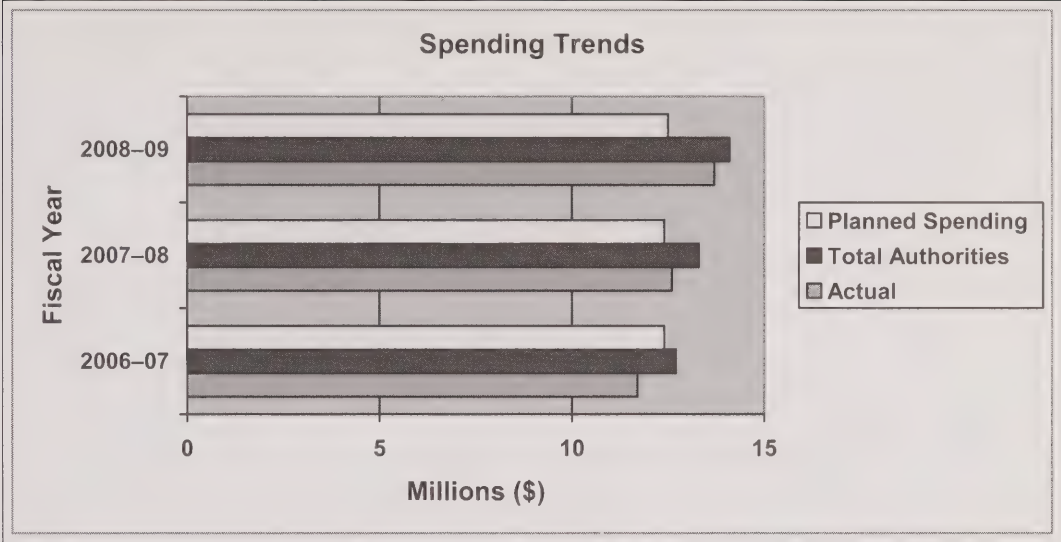
The Canadian labour relations environment has faced many challenges in recent years, and the current economic environment suggests that these challenges will continue for the foreseeable future. The globalization of markets, corporate mergers and restructuring, and the pace of technological change have all contributed to a heightened competitive environment. This in turn has forced employers to seek productivity improvements in order to remain competitive, including the redefinition of bargaining units in some instances. Pressures have increased considerably since the summer of 2008, as a result of the severe international financial crisis and the ensuing recession that has gripped world economies, particularly the United States, Canada's largest trading partner.

Among other things, the depth and breadth of the recession has led employers to seek aggressive cuts in labour costs and has changed the unions' bargaining strategies, with many private sector unions shifting their key focus from wage and benefit growth to saving jobs. This is a significant change from previous years, when good economic times and fears of labour shortages led to different bargaining demands and outcomes. Nevertheless, while the industrial relations climate is generally tense, this has not resulted in a significant increase in complaints or applications to the CIRB.

In the federally regulated sectors, the degree and rate of change have been significant. In recent years, many key infrastructure industries, such as telecommunications and air transport, have gone from highly regulated monopolistic or semi-monopolistic structures to a form that is more unregulated and competitive. The volatility in the price of oil has considerable impact on the transportation industry, while the Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission's decision, in the summer of 2008, to grant new wireless spectrums, is expected to result in new service providers and increased competition in the wireless industry. These profound changes, associated with a workforce that is largely unionized, have led to situations where the Board is being called upon to resolve cases that are increasingly complex, with substantial economic and social implications for the broader Canadian public.

The timeliness and quality of the Board's decisions are critical to stable and harmonious labour-management relations. This underscores the importance of the quality of Governor-in-Council (GIC) appointments that are made to the Board, and the experience and expertise that these appointees bring to it.

Expenditure Profile



Over the past three years, planned spending has increased by approximately \$150,000, which represents adjustments in salary and benefits prescribed by collective agreements. The difference between total authorities and planned spending represents adjustments to salary and benefits prescribed by collective agreements or by Treasury Board policy, amounts carried forward from previous years, and for 2008-09 exceptionally, an amount transferred from HRSDC for the relocation of two regional offices. The increase of \$1.2 million in actual spending from 2007-08 to 2008-09 is primarily due to the relocation and retrofit of two regional offices in addition to salary and benefits adjustments prescribed by collective agreements and Treasury Board policy.

It should be noted that the Board’s success in delivering on its mandate is directly tied to the knowledge, skills and professionalism of a dedicated team of employees and GIC appointees. As a result, a large part (80%) of the CIRB’s budget is allocated to salary and benefits.

Voted and Statutory Items
(\$ thousands)

Vote or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending	2007-08 Actual Spending	2008-09 Main Estimates	2008-09 Actual Spending
10	Operating expenditures	10,392	11,138	11,018	12,296
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,266	1,378	1,490	1,427
Total		11,658	12,516	12,508	13,723

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

Resolution of Labour Relations Issues in Sectors Regulated by the *Canada Labour Code* in a Timely, Fair and Consistent Manner

When the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem in the workplace that the parties involved have been incapable of resolving on their own. Through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to its sole strategic outcome namely, the resolution of labour relations issues. The impact of the work of the Board can be both broad-ranging and significant. The Board's decisions and mediation efforts often affect, in very tangible ways, the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public.

The Board also contributes, in an indirect but no less effective manner, to effective industrial relations in the federal jurisdiction. Each time it issues a decision, the Board adds to its growing jurisprudence, which is widely disseminated to the industrial relations community. Clear and consistent jurisprudence provides an environment where potential litigants are more likely to resolve matters on their own, rather than to bring the matter before the Board. It is, however, difficult to ascribe a quantitative measure to this contribution to the labour-management relationship.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity: Adjudication and Dispute Resolution Program					
2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
12.5	14.1	13.7	110	106	-04
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Labour relations issues are resolved in a timely, fair and consistent manner	Number of applications/complaints resolved as a percentage of applications/complaints received	100%	Exceeded	The number of applications/complaints resolved as a percentage of applications/complaints received represents 122%	
	Average case processing time	50 days or less for certification applications that do not require a vote	Mostly met	59% of certification applications that do not require a vote are disposed of in 50 days or less	
	Average decision-making time	90 days or less	Mostly met	More than 73% of matters had a decision-making time of 90 days or less. Excluding DFR complaints, which are lower priority cases, the percentage increases to almost 84%	
	Percentage of CIRB decisions upheld in Federal Court	100%	Mostly met	Of the 19 applications made to the Federal Court of Appeal for judicial review of Board decisions, only one of the applications was granted	

Benefits for Canadians

The CIRB has only one program activity. Through this program, the CIRB resolves labour relations issues by exercising its statutory powers relating to the application and interpretation of Part I (Industrial Relations), and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety), of the *Code*. Activities include the granting, modification and termination of bargaining rights; the investigation, mediation and adjudication of complaints alleging violation of Part I of the *Code*; the determination of levels of services required to be maintained during a work stoppage; the exercise of cease and desist powers in cases of unlawful strikes or lockouts; the settlement of

the terms of a first collective agreement; and the provision of administrative services to support these activities.

By carrying out this program activity, the Board fulfills its mandate of contributing to and promoting a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this mandate, the Board provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

Performance Analysis

In its 2008–09 Report on Plans and Priorities, the CIRB identified six main priorities for immediate attention. These were to deliver on the Board’s statutory mandate under the *Code*, to accelerate the reduction in the number of backlog cases, to reduce average case disposition time, to review and fine-tune the DFR complaint process, to review the Board’s Performance Measurement Framework, and to continue client consultations.

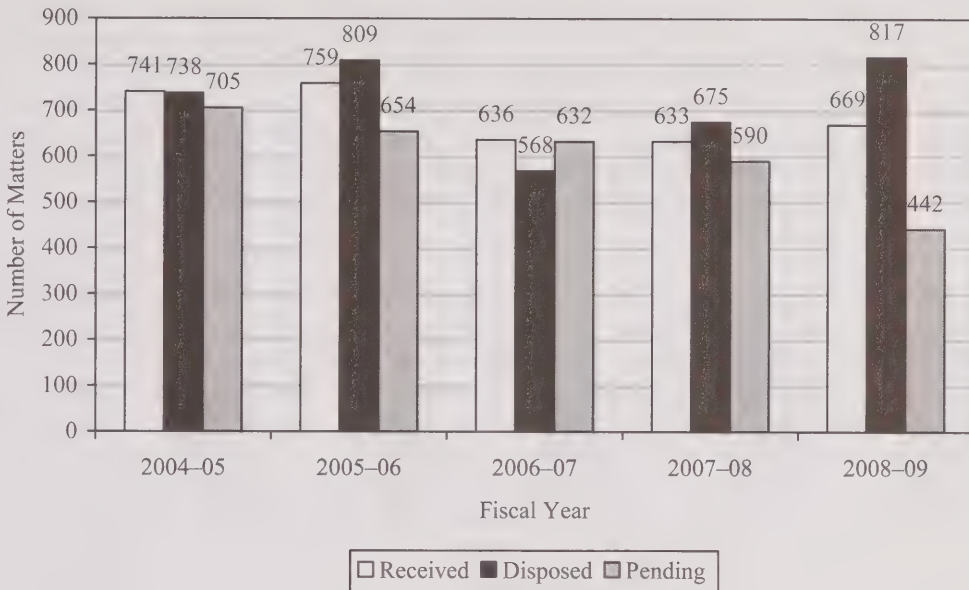
Reducing the backlog of pending cases and improving average case disposition time are to a certain extent, related and highly dependent on various initiatives that were introduced to improve the processing of cases. Over the years, the CIRB has implemented various case specific and/or administrative measures to attain this goal. As recently as last year, the Board was reporting on the improvements related to the new procedures for processing certification applications. This year, it is the changes in the processing of DFR complaints and a focused effort to reduce the backlog of pending cases that characterizes the Board’s successful performance.

Volume of Matters

After an initial spike in caseload levels in the years following the 1999 amendments to the *Code*, the number of applications/complaints received has generally declined over the last five fiscal years. In the first five years following the 1999 amendments to the *Code*, the CIRB received an average of 924 applications/complaints per year, compared to 688 over the last five years.

The decline is even more apparent in the last three fiscal years (see Chart 1), as the number of incoming matters dropped to 636 in 2006–07 and 633 in 2007–08 before increasing moderately to 669 in 2008–09.

Chart 1–Volume of Matters



The decline in the number of matters received over the last three fiscal years is largely equivalent, proportion wise, across the various types of applications/complaints. Notable exceptions, however, include the larger proportional decrease in applications for certification in 2008–09, and the relative increase in the number of applications for reconsideration of Board decisions and for revocation of certification.

Unfair labour practice (ULP) complaints, which represent approximately 40% of incoming matters in any given year, and are an indicator of the labour relations climate, are down almost 25% on average, in the 2006–07 to 2008–09 period (representing 85 fewer complaints per year), compared to the previous five fiscal years. Excluding DFR complaints, which are complaints by union members against their union, and which are less sensitive to the state of the economy, the decline in ULP complaints is more pronounced, at more than 41% (representing 71 fewer complaints per year). It should be noted that the rate of incoming matters increased somewhat in the third and fourth quarters of 2008–09 as the recession took hold.

With respect to the disposition of matters, the Board was able to improve its rate of matter disposition in the years following the 1999 amendments—it disposed of 855 matters per year on average over the five fiscal year period of 2001–02 to 2005–06, compared to an average of only 756 matters in the previous five fiscal years. And while the number of matters disposed of by the Board declined in 2006–07 and 2007–08, similarly to incoming matters, the CIRB took a number of measures to raise its disposition rate to levels akin to those of the early 2000s, and resolved 817 matters in 2008–09, which represents 142 more matters disposed of than the 675 in the previous fiscal year (see Chart 1). As a result, the number of pending cases dropped to 442 at the

end of March 2009, or 142 fewer than the previous year (see Chart 1), and now stands at the lowest level since 1996–97.

The CIRB's workload and disposition rate continues to be affected by the relative large number of more complex matters, which typically involve lengthy hearings and numerous provisions of the *Code*. Such cases are both longer to process and require more of the Board's resources for their disposition. Complex cases have generally accounted for 85 or more of the number of matters disposed of per year over the last five fiscal years, representing more than 10% of all disposed cases. Applications involving a sale of business are usually particularly complex and represent 40 of the 85 complex matters resolved in 2008–09, significantly more than in previous years.

In addition to more complex cases, the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the *Regulations*) stipulate that certain types of matters require priority attention. These cases include requests for an interim order/decision, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities during a legal work stoppage, applications alleging an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and ULP complaints alleging the use of replacement workers or dismissal for union activities. Such matters are scheduled, heard and decided in priority to other elements in the Board's caseload. Priority is also given to the processing and consideration of applications for certification, and to any other matter in which there appears to be a significant potential for adverse industrial relations consequences if there is a delay in its resolution.

The setting of priorities inevitably results in the deferral of less urgent matters. Consequently, scheduling pressures can make very lengthy or complex matters—the kind of matters that are now typically scheduled for oral hearing by a panel of the Board—difficult to resolve expeditiously. In fiscal year 2008–09, the Board received 55 applications for matters that required priority attention and 112 applications for certification, and disposed of 68 expedited matters and 123 certifications.

Written Reasons for Decision

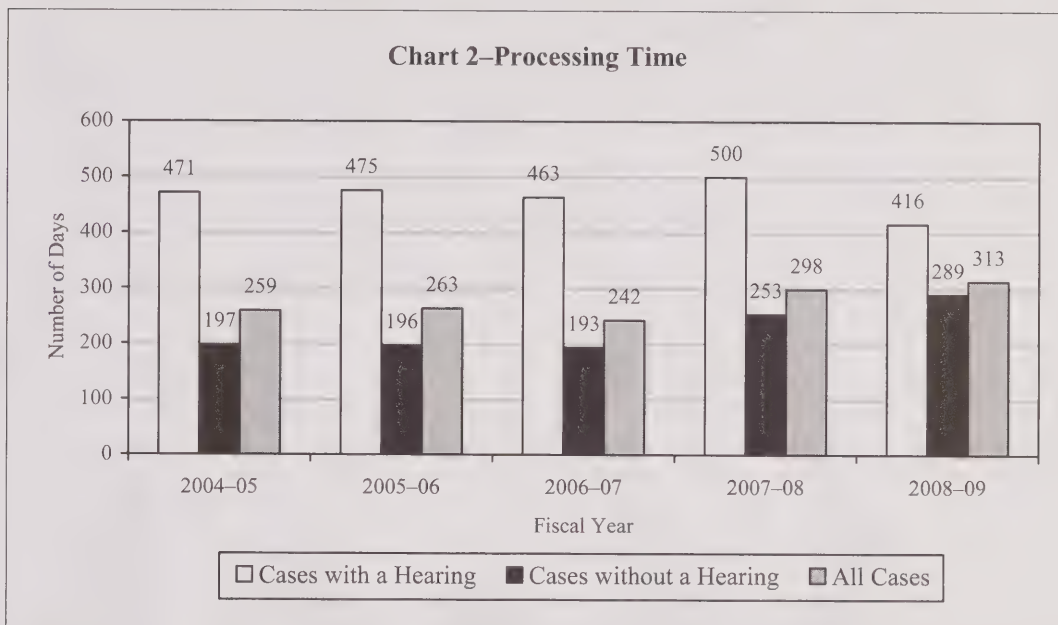
The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, concise letter decisions help expedite the decision-making process, thereby providing more timely industrial relations outcomes for the parties involved. The Board strives to provide timely and legally sound decisions that are also consistent across similar matters in order to establish strong and clear jurisprudence.

The CIRB issued an average of 35 detailed *Reasons for decision* each year over the last five years, and 209 letter decisions, for a total of 244 written decisions per year, on average. This output increased significantly in 2008–09, as the Board produced 40 *Reasons for decision* and 303 letter decisions, for a total of 343 written decisions.

Examples of significant Board decisions rendered in 2008–09 can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

Processing Time

The time required to process a file—the time spent opening, investigating, mediating, hearing, and deciding a case—increased moderately in 2008–09, averaging 313 calendar days, compared to 298 days in 2007–08 and 242 days in 2006–07 (see Chart 2).

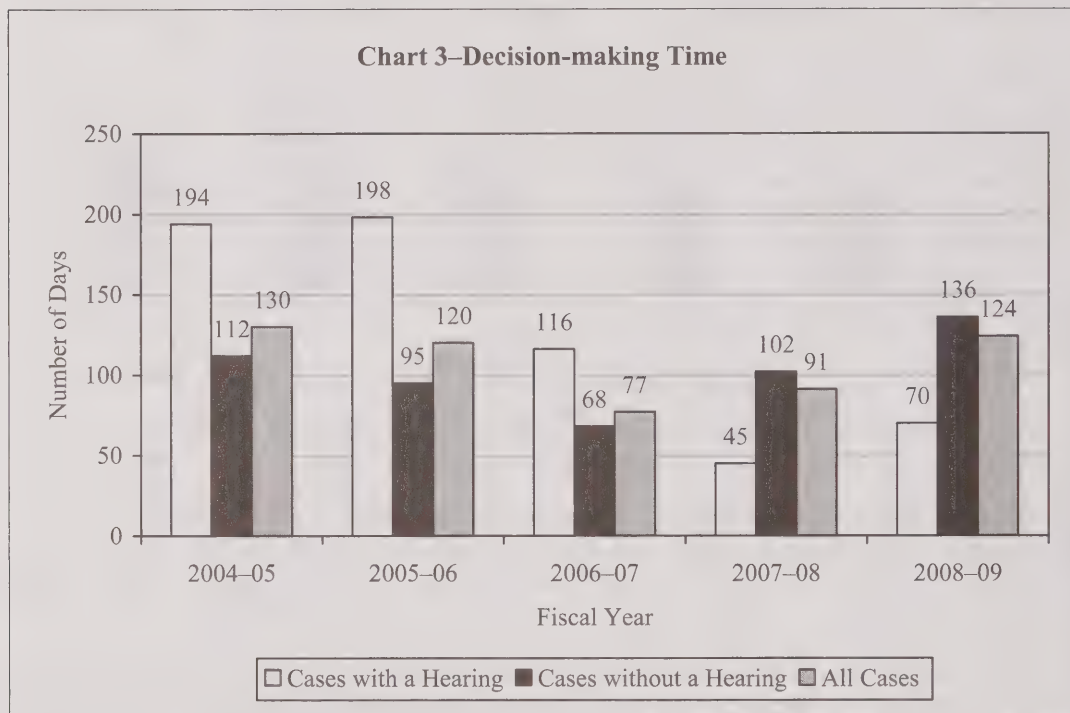


The principal reason for the increase in processing time experienced in both 2007–08 and 2008–09 is related to the resolution of numerous pending DFR complaints. Prior to 2007–08, DFR complaints were often set aside when more urgent matters arose. As a result, the CIRB had accumulated a significant backlog of DFR complaints, and their proportion of all pending matters grew from 25.6% in 2002–03 to almost 43% at the end of 2006–07. The CIRB took steps to seriously address this DFR backlog in 2007–08 and 2008–09. Consequently, DFR complaints represent a full third of disposed matters in 2008–09, compared to an average of about 19% in the five years preceding 2007–08. One consequence of this is that the average processing time statistics were adversely impacted, given that many of the complaints were long-standing. However, this is a one-time statistical anomaly, and it is anticipated that average case processing times will show a significant improvement in future years.

Decision-making Time

One component of the overall processing time is the length of time required by a Board panel to prepare and issue a decision following the completion of the hearing of a matter. A panel may decide a case without a hearing on the basis of written and documentary evidence, such as investigation reports and written submissions, or may defer the decision until further evidence and argument is obtained via an oral hearing.

Similar to processing time, and for many of the same reasons, the average decision-making time for matters disposed of in 2008–09 has increased to an average of 124 calendar days from 91 days in 2007–08. However, this level is nevertheless equivalent to levels experienced in the 2002–03 to 2005–06 period. Also, Chart 3 shows that there exists a considerable difference between cases with and without an oral hearing⁴. Whereas the decision-making time of cases involving an oral hearing declined substantially in the last two fiscal years compared to earlier years, quite the opposite happened with cases that did not involve an oral hearing. The latter is a direct result of the higher incidence of DFR complaints disposed of in 2007–08 and 2008–09, as those are cases which are typically decided on the basis of written submissions.



One approach to evaluating the Board’s performance on decision-making time is to use section 14.2(2) of the *Code* as a benchmark. This section requires that a panel must render its decision and give notice of it to the parties no later than ninety days after the day on which it reserved its decision or within any further period that may be determined by the Chairperson. By this criterion, the Board has been relatively stable in the last three fiscal years when compared to previous years, in spite of the impact of DFR complaints. Chart 4 shows that more than three quarters of decisions were rendered in 90 days or less in 2008–09; excluding DFRs, this proportion rises to almost 84%.

⁴ The Board measures its disposition time for cases decided with a public hearing from the date it reserves its decision (which generally coincides with the last day of the hearing) to the date the decision is issued to the parties. Where cases are decided without an oral hearing, the disposition time is measured from the date the case is deemed to be “ready” for the Board’s consideration to the date the final decision is issued.

Chart 4—Distribution of Disposed Matters by Decision-making Time

Decisions rendered in	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08	2008–09
90 days or less	69.6%	61.5%	72.6%	78.9%	75.3%
More than 90 days	30.4%	38.5%	27.4%	21.1%	24.7%
90 days or less excluding DFRs	67.4%	75.6%	85.0%	88.6%	83.7%
More than 90 days excluding DFRs	32.6%	24.4%	15.0%	11.4%	16.3%
90 days or less for DFRs	33.10%	57.40%	61.40%	41.40%	52.60%
More than 90 days for DFRs	66.90%	42.60%	38.60%	58.60%	47.40%

Judicial Reviews

Another measure of the Board’s performance, as well as a measure of the quality and soundness of its decisions, is the frequency of applications for judicial review of Board decisions by the Federal Court, and the percentage of decisions upheld as a result of these reviews. In this respect, the Board has performed exceptionally well. With respect to the outcome of the reviews before the Court, the Board’s decisions have been upheld in all cases except one in the last five fiscal years (in 2008–09).

Examples of significant judicial reviews in 2008–09 can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

Reviewing and Fine-tuning the DFR Complaint Process

Following consultation with stakeholders, the CIRB established a committee in 2005–06 to review its case processing practices with respect to DFR complaints and to recommend ways in which it could expedite their disposition. Although DFRs are not usually the type of matter that require priority attention—they were often deferred in favour of other more important matters—their relative number is significant and they thus have an important impact on the Board’s overall processing performance and backlog of cases. In the last five fiscal years, DFRs represent, on average, more than 23% of all applications/complaints received, and since they were more likely to be deferred, the number of pending DFR complaints steadily grew from 180 in 2002–03 to 270 at the end of 2006–07, representing almost 43% of all pending matters at that time.

Initially, new procedures for processing DFRs were put into place on January 1, 2006, and although they had some success, the improvements did not appear to be lasting or practical from a legal perspective. The Board felt that other changes needed to be made. As a result, further refinements to the treatment of DFR complaints were implemented on March 1, 2008.

The new DFR processes and other operational changes appear to be having a positive effect, as the Board resolved a total of 272 DFR complaints in 2008–09, which is substantially higher than

in any previous year. As the backlog of DFR complaints diminishes, the improvements in case processing times and backlog reduction should be more evident.

Review of Performance Measurement Framework

Early in the 2008–09 fiscal year, the Board reviewed its PAA and developed the associated Performance Measurement Framework (PMF) in order to meet the evolving Treasury Board's Management, Resources and Results Structure Policy. This was the CIRB's first attempt at developing the PMF under the new policy, and the Treasury Board has offered some suggestions for improvement, which will be addressed in 2009–10.

Client Consultations

Client consultation continued during fiscal year 2008–09 and valuable input was received with respect to the processing and management of matters before the Board. The Board will continue to engage the labour-management community as it contemplates a full review of its *Regulations*.

Other Results

In support of its overarching mandate, the CIRB has also undertaken the following activities during the reporting period:

Human Resources (HR)

The CIRB's HR plan was updated and included strategies to address identified gaps. Those strategies included developmental programs to develop a pool of qualified candidates with the requisite competencies and to allow for career progression within the organization. Consistent with the greater emphasis on appropriate resolution of matters coming before the Board, all Board members and professional staff received mediation training during the fiscal year. The CIRB's Integrated HR and Business Plan was recognized by the Public Service Commission as a model for small agencies under the Staffing Management Accountability Framework.

Office Relocation

Two regional offices, one in Montréal and the other in Vancouver, were relocated during the review period due to lease expiry. Funding for these moves, while less than originally projected, exceeded the Board's capacity and assistance was provided by the portfolio department, HRSDC.

Information Technology (IT) / Information Management (IM)

Following the multi-year migration of its mission critical case management tool, the Case Management System, the CIRB continued with the implementation of enhancements to this extremely complex and comprehensive information system. The Board also continued to implement improvements in its document management system and in its IT security in line with Management of Information Technology Security (MITS) standards. With respect to IM, the Board began a thorough review of its program, including a review of policies and procedures and the development of an IM strategy and implementation plan. Work in these areas will continue in fiscal year 2009–10.

Provision of Information

Through its 1-800 information hotline, the CIRB received almost 5,900 information requests in 2008–09, and an additional 775 requests by email. Approximately 30% of these requests

concerned a matter relating to another jurisdiction (either a provincial ministry of labour, a provincial labour relations board or HRSDC) and were easily redirected. More than 4,600 inquiries needed a more involved response from the Board, an increase from the 4,100 inquiries received in 2007–08. This includes 223 requests concerning the OC Transpo strike situation alone. Requests for information generally pertain to case hearing dates, documents or decisions on file, Board statistics and other various matters.

Lessons Learned

The complexity and implications of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in diverse industrial relations, labour law and administrative law contexts. The stable economic environment over the past few years has resulted in a decrease in the number of cases coming before the Board, but the current environment may well change that situation. It is possible that the Board will receive more ULP complaints as a result of difficulties at the bargaining table, as well as more applications related to corporate restructuring or sale of business.

It should be noted that preliminary information indicates that there should be substantial improvements in both the processing and decision-making times in 2009–10 given the reduction of backlog cases for DFRs and the new processes implemented over the last two years.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of CIRB's financial position and operations. The Board's financial statements can be found on the CIRB's Website at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At End of Year (March 31, 2009)		% Change	
		2009	2008
ASSETS			
Total Assets	11%	2,799.3	2,579.7
TOTAL	11%	2,799.3	2,579.7
LIABILITIES			
Total Liabilities	18%	3,883.0	3,199.7
EQUITY			
Total Equity	20%	(1,083.7)	(620.0)
TOTAL	11%	2,799.3	2,579.7

Total assets were \$2.8 million in 2008–09, an increase of \$220 thousand over the previous year. Tangible capital assets represent the largest portion of assets at \$2.7 million.

Total liabilities were \$3.9 million in 2008–09, an increase of \$700 thousand over the previous year. Employee benefits represent the largest portion of liabilities at \$2.5 million. The balance of \$1.4 million represents accounts payable.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations			
At End of Year (March 31, 2009)		% Change	
		2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	10%	17,266.1	15,524.7
REVENUES			
Total Revenues	27%	1.5	1.1
NET COST OF OPERATIONS	10%	17,264.6	15,523.6

Total expenses were \$17.3 million in 2008–09, an increase of \$1.74 million compared to 2007–08. Salaries and employee benefits represent the largest portion of this increase at \$1.73 million.

List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2008–09 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's Website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Table 1: Green Procurement

Table 2: Internal Audits

Other Items of Interest

- Organizational Information

- o Mandate, Role and Responsibilities

http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/role_eng.asp

http://www.cirb-ccri.gc.ca/index_eng.asp

- o Departmental Organization

<http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/cirborg.pdf>

http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_eng.asp

- Supplementary Statistical Performance Information—Fiscal Year 2008–09 can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp

- o Complex Matters
- o Expedited Matters
- o Written Reasons for Decision
- o Applications for Judicial Review
- o Number and Processing Time of Duty of Fair Representation (DFR) Complaints

- Significant Board Decisions and Judicial Reviews can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp

To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696

People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay Service operator at: 1-800-855-0511

Email: info@cirb-ccri.gc.ca

Website: <http://www.cirb-ccri.gc.ca>

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009 est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : http://www.lbs-sct.gc.ca/cioscripts/messsages/noiyeveille_f.asp?who=/dpr-rmr/2008-2009/&statustID=7.

Tableau 1 : Achats écologiques
Tableau 2 : Vérifications internes

Autres sujets d'intérêt

- **Renseignements sur l'organisation**
 - Mandat, rôle et responsabilités
http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/role_fra.asp
http://www.cirb-ccri.gc.ca/index_fra.asp
 - Organisation du Conseil
<http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/cirboreg.pdf>
http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_fra.asp

- **Renseignements statistiques supplémentaires sur le rendement – Exercice 2008-2009 disponibles à l'adresse : http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp**
 - Affaires complexes
 - Affaires prioritaires
 - Motifs de décision écrits
 - Demandes de contrôle judiciaire
 - Nombre de plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ) et délai de traitement

- **Décisions importantes du Conseil et demandes de contrôle judiciaire disponibles à l'adresse : http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp**

Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais : 1-800-575-9696
Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-855-0511
Courriel : info@ccri-cirb.gc.ca
Site Web : <http://www.ccri-cirb.gc.ca>

Principales données financières

Les principales données financières consignées dans le présent Rapport ministériel sur le rendement brosent un tableau de la situation financière et des frais de fonctionnement du CCRI. Les états financiers du Conseil se trouvent sur le site Web du CCRI à l'adresse suivante : http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp.

(en milliers de dollars)

Condensé état de la situation financière		A la fin de l'exercice (31 mars 2009)		Variation		2009		2008	
		en %							
ACTIF	Total de l'actif		11 %		11 %		2 799,3		2 579,7
	TOTAL		11 %		11 %		2 799,3		2 579,7
	PASSIF								
	Total du passif		18 %		18 %		3 883,0		3 199,7
	CAPITAUX PROPRES		20 %		20 %		(1 083,7)		(620,0)
TOTAL		11 %		11 %		2 799,3		2 579,7	

Le total de l'actif en 2008-2009 s'est élevé à 2,8 millions de dollars, une augmentation de 220 000 \$ par rapport à l'exercice précédent. Les immobilisations corporelles constituent la plus grande partie de l'actif et valent 2,7 millions de dollars.

Le total du passif s'est élevé à 3,9 millions de dollars en 2008-2009, une augmentation de 700 000 \$ par rapport à l'exercice précédent. Les avantages sociaux des employés constituent la plus grande partie du passif et s'élèvent à 2,5 millions de dollars. La différence de 1,4 million de dollars représente les créditeurs.

(en milliers de dollars)

Condensé état des résultats		À la fin de l'exercice (31 mars 2009)		Variation		2009		2008	
				en %					
DÉPENSES	Total des dépenses	10 %		10 %		17 266,1		15 524,7	
	REVENUS								
	Total des revenus	27 %		27 %		1,5		1,1	
Coût de fonctionnement net		10 %		10 %		17 264,6		15 523,6	

Le total des dépenses s'est élevé à 17,3 millions de dollars en 2008-2009, une augmentation de 1,74 million de dollars comparativement à 2007-2008. Les salaires et les avantages sociaux des employés représentent la plus grande partie de cette augmentation et s'élèvent à 1,73 million de dollars.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Déménagement

Deux bureaux régionaux, soit ceux de Montréal et de Vancouver, ont déménagé pendant l'exercice financier parce que leur bail était échu. Le coût de ces déménagements, bien qu'il ait été moins élevé que prévu, dépassait néanmoins les moyens financiers du Conseil et le ministère de portefeuille, RHDDC, a dû apporter son aide.

Technologie de l'information (TI) / Gestion de l'information (GI)

Depuis la migration plurianuelle de son outil de gestion des affaires, le Système de gestion des affaires, essentiel à la réalisation de sa mission, le CCRl a poursuivi ses efforts en vue d'apporter de nouvelles améliorations à ce système intégral extrêmement complexe. Le Conseil a également poursuivi ses efforts en vue d'améliorer le système de gestion des documents et la sécurité de sa TI de manière à respecter les normes de Gestion de la sécurité des technologies de l'information. En ce qui a trait à la GI, le Conseil a entamé un examen exhaustif de son programme, ce qui comprend un examen des politiques et procédures et l'élaboration d'une stratégie de GI et d'un plan de mise en oeuvre. Le travail dans ces domaines se poursuivra en 2009-2010.

Communication de renseignements

Par le truchement de son service d'assistance téléphonique sans frais, le CCRl a reçu plus de 5 900 demandes de renseignements diverses en 2008-2009, auxquelles s'ajoutent les 775 demandes présentées par courrier électronique. Environ 30 % d'entre elles concernaient une question relevant d'une autre compétence (soit un ministère provincial du travail, une commission provinciale des relations de travail ou RHDDC) et ont pu facilement être réacheminées. Plus de 4 600 demandes nécessitaient une réponse plus complexe du Conseil, une augmentation par rapport aux 4 100 demandes en 2007-2008. Ce nombre inclut 223 demandes portant uniquement sur la grève chez OC Transpo. Les demandes de renseignements portent généralement sur les dates d'audience des affaires, les documents ou les décisions versés au dossier, les statistiques du Conseil et d'autres questions diverses.

Leçons apprises

La complexité et les conséquences des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un large éventail de connaissances et de compétences en relations du travail, en droit du travail et en droit administratif dans divers contextes. La stabilité économique des quelques dernières années a entraîné une diminution du nombre d'affaires dont a été saisi le Conseil; toutefois, le climat actuel pourrait faire changer la situation. Rien n'exclut qu'il y ait une augmentation des plaintes de PDT à la suite de difficultés dans les négociations collectives, ou une augmentation des demandes liées à la restructuration ou à la vente d'entreprises.

Il faut noter que, si l'on tient compte des données préliminaires, il y aura des améliorations considérables tant dans le délai de traitement que dans le temps mis pour rendre les décisions en 2009-2010 étant donné la réduction de l'arriéré de plaintes de manquements au DRI et les nouveaux processus mis en oeuvre au cours des deux dernières années.

À l'origine, les nouvelles procédures de traitement des plaintes de manquement au DRJ sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2006; bien qu'elles aient donné quelques résultats probants, les améliorations constatées ne semblaient ni durables ni d'une utilité pratique du point de vue juridique. Le Conseil a jugé opportun d'apporter d'autres changements. En conséquence, des ajustements supplémentaires ont été apportés au processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ le 1^{er} mars 2008.

Le nouveau processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ et les autres changements opérationnels adoptés semblent donner de bons résultats, puisque le Conseil a réglé 272 plaintes de manquement au DRJ au total en 2008-2009, ce qui est beaucoup plus que les années précédentes. La réduction du délai de traitement des affaires et la réduction de l'arriéré des affaires devraient ressortir davantage à mesure que diminue l'arriéré de plaintes de manquement au DRJ.

Examen du cadre de mesure de rendement

Au début de l'exercice financier 2008-2009, le Conseil a examiné son AAP et a élaboré un cadre de mesure du rendement (CMR) connexe afin de satisfaire aux exigences en constante évolution de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats du Conseil du Trésor. C'était la première fois que le CCRI tentait d'élaborer un CMR dans le cadre de la nouvelle politique; le Conseil du Trésor a donc proposé des améliorations, qui seront apportées en 2009-2010.

Consultations de la clientèle

Les consultations de la clientèle se sont poursuivies durant l'exercice financier 2008-2009 et le Conseil a reçu des commentaires très utiles au sujet du traitement et de la gestion des affaires dont il est saisi. Le Conseil continuera le dialogue avec la communauté des relations du travail, car il prévoit procéder à une révision complète de son *Règlement*.

Autres résultats

Afin d'aider à la réalisation de son mandat qui a une grande portée, le CCRI a également entrepris les activités suivantes durant la période visée par le rapport :

Ressources humaines (RH)

Le plan des RH du CCRI a été mis à jour afin d'y ajouter des stratégies visant à combler les lacunes constatées. Ces stratégies prennent notamment la forme de programmes de perfectionnement ayant pour but de créer un bassin de candidats qualifiés possédant les compétences requises et de faciliter le cheminement professionnel au sein de l'organisme. En raison du fait qu'on met l'accent sur le règlement opportun des affaires dont est saisi le Conseil, tous les membres et le personnel professionnel du Conseil ont reçu de la formation en médiation pendant l'exercice financier. La Commission de la fonction publique a cité le Plan intégré des activités et des RH du CCRI comme un modèle d'application du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation pour les petits organismes.

Examen et amélioration du processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ

À l'issue de consultations avec les intervenants, le CCRI a mis sur pied, en 2005-2006, un comité pour examiner le processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ et formuler des recommandations quant aux moyens à mettre en oeuvre pour accélérer le processus de décisionnel. Quoique les plaintes de manquement au DRJ ne figurent généralement pas au nombre des affaires prioritaires – elles étaient souvent reportées au profit d'autres affaires jugées plus importantes – leur nombre relatif demeure élevé, d'où leur incidence importante sur le rendement général du Conseil au chapitre du traitement des affaires et de l'arriéré de dossiers. Au cours des cinq derniers exercices financiers, les plaintes de manquement au DRJ ont représenté en moyenne plus de 23 % de toutes les demandes/plaintes reçues et, puisqu'elles étaient plus susceptibles d'être reportées, le nombre de plaintes de manquement au DRJ en instance s'est régulièrement accru, passant de 180 en 2002-2003 à 270 à la fin de 2006-2007, ce qui représente près de 43 % de toutes les affaires en instance à l'heure actuelle.

Demandes de contrôle judiciaire

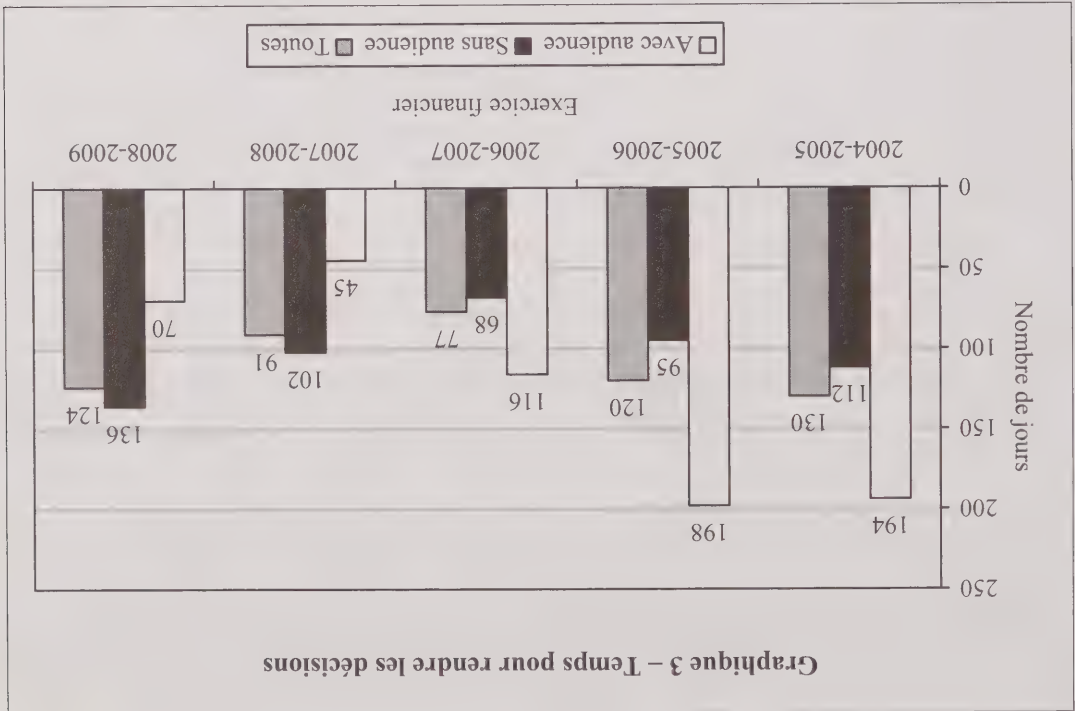
Une autre mesure du rendement du Conseil, ainsi que de la qualité et de la justesse de ses décisions, est la fréquence des demandes de contrôle judiciaire auprès de la Cour fédérale et le pourcentage de décisions confirmées à l'issue de ces contrôles. À cet égard, le Conseil a maintenu un rendement exceptionnel. Pour ce qui est de l'issue des contrôles devant la Cour, précisons que les décisions du Conseil ont été confirmées dans tous les cas, à l'exception d'un seul, au cours des cinq derniers exercices (en 2008-2009).

Des exemples de décisions importantes rendues en 2008-2009 à l'issue de contrôles judiciaires se trouvent à l'adresse suivante : http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp.

Décisions rendues dans		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
90 jours ou moins		69,6 %	61,5 %	72,6 %	78,9 %	75,3 %
Plus de 90 jours		30,4 %	38,5 %	27,4 %	21,1 %	24,7 %
compter les plaintes de manquement au DRJ		67,4 %	75,6 %	85,0 %	88,6 %	83,7 %
Plus de 90 jours sans compter les plaintes de manquement au DRJ		32,6 %	24,4 %	15,0 %	11,4 %	16,3 %
90 jours ou moins pour les plaintes de manquement au DRJ		33,10 %	57,40 %	61,40 %	41,40 %	52,60 %
Plus de 90 jours pour les plaintes de manquement au DRJ		66,90 %	42,60 %	38,60 %	58,60 %	47,40 %

Graphique 4 – Répartition des affaires tranchées selon le temps mis pour rendre les décisions

Une autre façon d'examiner le rendement du Conseil au chapitre du temps mis pour rendre les décisions consiste à utiliser le paragraphe 14.2(2) du *Code* comme point de repère. Cette disposition prévoit en effet que la formation rend sa décision et en notifie les parties dans les quatre-vingt-dix jours suivant la prise en délibéré ou dans le délai supérieur précisé par le président du Conseil. Selon ce critère, le Conseil a fait preuve d'une certaine stabilité au cours des trois derniers exercices financiers comparativement aux exercices précédents, malgré les répercussions des plaintes de manquements au DRL. Le graphique 4 montre que plus des trois quarts des décisions ont été rendues en 90 jours ou moins en 2008-2009; si l'on exclut les plaintes de manquements au DRL, cette proportion grimpe à près de 84 %.



⁴ Pour établir le délai de règlement des affaires nécessitant la tenue d'une audience, le Conseil tient compte du nombre de jours écoulés entre la date à laquelle il prend sa décision en délibéré (qui coïncide généralement avec le dernier jour d'audience) et la date où la décision est communiquée aux parties. Dans le cas des affaires ne nécessitant pas la tenue d'une audience, on utilise le nombre de jours compris entre la date à laquelle l'affaire est réputée être « prête » à être entendue et la date où la décision définitive est rendue.

À l'instar du délai de traitement, et pour essentiellement les mêmes raisons, le temps moyen mis pour rendre les décisions a augmenté en 2008-2009 pour s'établir à 124 jours civils, alors qu'il était de 91 jours en 2007-2008. C'est néanmoins un résultat équivalent aux chiffres enregistrés au cours des exercices 2002-2003 à 2005-2006. Le graphique 3 montre aussi qu'il existe un écart considérable entre les affaires qui sont tranchées sans audience et celles qui sont réglées avec audience⁴. Si le temps nécessaire pour rendre une décision dans le cas des affaires qui sont tranchées avec audience a beaucoup diminué au cours des deux derniers exercices par rapport aux exercices précédents, c'est tout le contraire qui s'est produit dans le cas des affaires tranchées sans audience. Cette dernière donnée est directement attribuable au plus grand nombre de plaintes de manquement au DRJ régies en 2007-2008 et en 2008-2009, puisque ces affaires sont généralement tranchées à partir des observations écrites des parties.

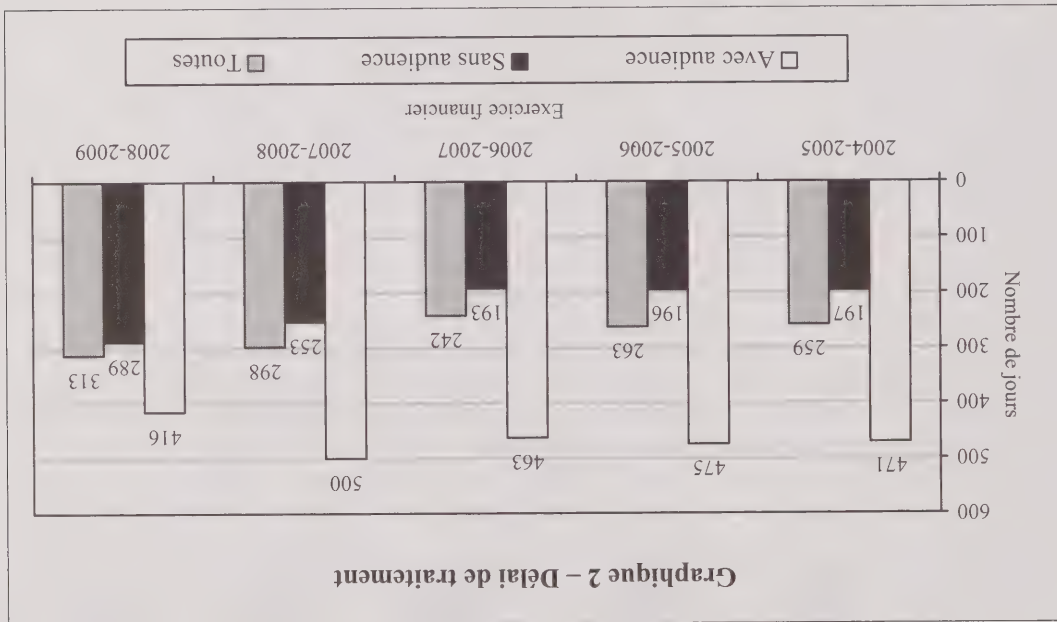
et des observations supplémentaires.

L'un des éléments entrant dans le délai de traitement global est le temps nécessaire au banc du Conseil pour préparer et rendre sa décision, une fois l'audition de l'affaire terminée. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant sur les preuves écrites et documentaires comme les rapports d'enquête et les observations écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience permettant d'obtenir des éléments de preuve et des observations supplémentaires.

Temps pour rendre les décisions

étant donné que de nombreuses plaintes dataient de plusieurs années. Cependant, il s'agit d'une anomalie statistique ponctuelle et il est prévu que le délai moyen de traitement des affaires s'améliorera de façon considérable dans les années à venir.

L'augmentation du délai de traitement en 2007-2008 et en 2008-2009 s'explique principalement par le règlement de nombreuses plaintes de manquement au DRJ qui étaient en instance. Avant 2007-2008, les plaintes de manquement au DRJ étaient souvent mises de côté au profit d'affaires plus urgentes. Le CCRI a ainsi accumulé un arriéré important de plaintes de manquement au DRJ. Cet arriéré, exprimé en pourcentage de toutes les affaires en instance, est passé de 25,6 % en 2002-2003 à près de 43 % à la fin de 2006-2007. Le CCRI a décidé de prendre les grands moyens pour remédier à la situation en 2007-2008 et en 2008-2009, ce qui fait que les plaintes de manquement au DRJ représentent un tiers des affaires tranchées en 2008-2009, par rapport à une moyenne d'environ 19 % dans les cinq exercices précédant 2007-2008. Une des conséquences est qu'il y a eu une incidence négative sur les données relatives au délai moyen de traitement.



Délai de traitement
Le délai requis pour traiter un dossier – le délai nécessaire pour ouvrir le dossier, faire enquête, agir comme médiateur, tenir une audience et trancher l'affaire – a augmenté de façon modérée en 2008-2009, pour s'établir à 313 jours civils en moyenne, comparativement à 298 jours en 2007-2008 et 242 jours en 2006-2007 (voir le graphique 2).

Des exemples de décisions importantes que le Conseil a rendues en 2008-2009 se trouvent à l'adresse suivante : http://www.citb-cct.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp.

Le CCRI a rendu, en moyenne, 35 *Motifs de décision* détaillés par exercice au cours des cinq derniers exercices et 209 décisions-lettres, pour un total de 244 décisions écrites par année en moyenne. Le nombre de décisions rendues a augmenté considérablement en 2008-2009, car le Conseil a rendu 40 *Motifs de décision* détaillés et 303 décisions-lettres, pour un total de 343 décisions écrites.

Motifs de décision écrits

Le Conseil rend des *Motifs de décision* détaillés lorsqu'il s'agit d'affaires d'intérêt national ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-litres concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties concernées, en matière de relations du travail. Le Conseil s'efforce de rendre, de façon rapide, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie.

L'établissement de priorités entraîne inévitablement le report d'affaires moins urgentes. En conséquence, les contraintes au niveau de la mise au rôle font que certaines affaires très longues ou très complexes – le genre d'affaires qui, font généralement l'objet d'une audience devant un banc du Conseil – peuvent difficilement connaître un dénouement rapide. Au cours de l'exercice financier 2008-2009, le Conseil a reçu 55 demandes devant être traitées de façon prioritaire et 112 demandes d'accréditation, et il a tranché 68 affaires prioritaires et 123 demandes d'accréditation.

dégénérer en conflit de travail si le différend n'est pas réglé rapidement sont aussi traitées en priorité. affaires du Conseil. Les demandes d'accréditation ainsi que les affaires qui risquent fort de affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées de façon prioritaire par rapport à d'autres L'utilisation de travailleurs de remplacement ou le congédiement pour activités syndicales. Ces demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de PDT concernant interdit par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des ministre du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le prioritaire. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance provisoire ou de décision partielle, *industrielles* (le *Règlement*) dispose que certains types de dossiers doivent être traités de façon En plus des affaires plus complexes, le *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations*

catégorie, ce qui est beaucoup plus que les années précédentes. complexes; or, sur les 85 affaires complexes tranchées en 2008-2009, 40 entrent dans cette tranchées. Les demandes de déclaration de vente d'entreprise sont généralement des dossiers très des cinq derniers exercices financiers, ce qui représente plus de 10 % de la totalité des affaires Conseil. En général, un minimum de 85 affaires complexes ont été tranchées au cours de chacun Ces affaires sont plus longues à traiter et leur règlement mobilise davantage de ressources du générale, de nombreux jours d'audience et portent sur un grand nombre de dispositions du *Code*. travail et sur le pourcentage d'affaires tranchées du CCRI, puisqu'elles nécessitent, règle Le nombre assez élevé d'affaires complexes continue d'avoir une incidence sur la charge de

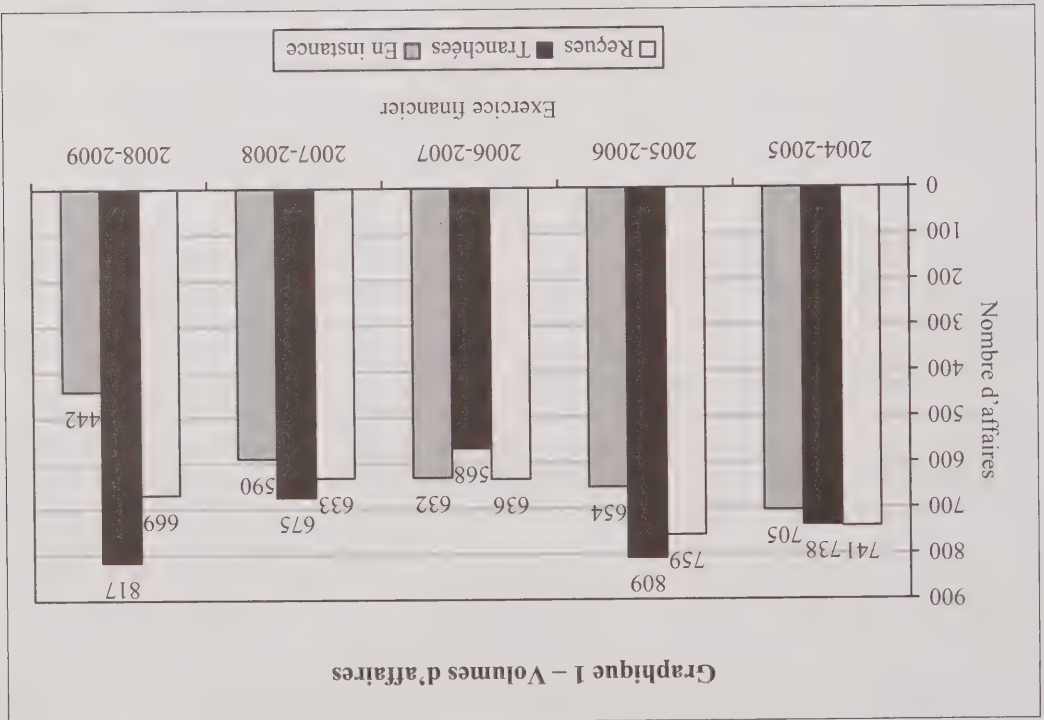
niveau le plus bas depuis 1996-1997. 142 affaires par rapport à l'exercice précédent (voir le graphique 1), et se situe maintenant à son nombre d'affaires en instance a donc chuté à 442 à la fin de mars 2009, soit une baisse de plus de tranchées de plus par rapport aux 675 de l'exercice financier précédent (voir le graphique 1). Le début des années 2000, si bien qu'il a tranché 817 affaires en 2008-2009, soit 142 affaires même pris des mesures pour en arriver à des taux d'affaires tranchées équivalents à ceux du

En ce qui concerne les affaires tranchées, le Conseil a réalisé des progrès à ce chapitre au cours des exercices qui ont suivi les modifications de 1999 – 855 affaires ont été tranchées en moyenne par année au cours des cinq exercices allant de 2001-2002 à 2005-2006, comparativement à 756 seulement au cours des cinq exercices précédents. Et si le nombre d'affaires tranchées a chuté en 2006-2007 et en 2007-2008, au même titre que le nombre d'affaires reçues, le CCRI a tout de

trimestres de 2008-2009, au fur et à mesure que la récession faisait sentir ses effets. noter que le nombre d'affaires reçues a légèrement augmenté au cours des troisième et quatrième plus prononcée et s'établit à 41 % (ce qui représente une baisse de 71 plaintes par année). Il faut touchées par la situation économique, la diminution du nombre de plaintes de PDT est beaucoup employés syndiqués insatisfaits de la représentation fournie par leur syndicat et qui sont moins Si l'on exclut les plaintes de manquement au DRJ, des plaintes qui sont déposées par des qui représente 85 plaintes de moins par année), comparativement aux cinq exercices précédents. chute de près de 25 % en moyenne au cours de la période allant de 2006-2007 à 2008-2009 (ce reçues dans une année donnée, et qui donnent le pouls du climat des relations du travail, ont Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT), qui représentent environ 40 % des affaires

l'accréditation.

La baisse du nombre d'affaires reçues au cours des trois derniers exercices est sensiblement la même, toutes proportions gardées, d'un type de demandes/plaintes à l'autre. Toutefois, deux exceptions sont à noter : il y a eu une baisse proportionnellement plus grande du nombre de demandes d'accréditation en 2008-2009 ainsi qu'une augmentation proportionnelle du nombre de demandes de réexamen de décisions du Conseil et de demandes de révocation de



établir les modalités d'une première convention collective; et à fournir les services administratifs nécessaires à l'appui de ces activités.

En exerçant cette activité de programme, le Conseil s'acquitte de son mandat, qui est de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

Analyse du rendement

Dans son Rapport sur les plans et les priorités pour l'exercice 2008-2009, le CCRI dressait la liste des six grandes priorités nécessitant une attention urgente. Il s'agissait d'exécuter le mandat législatif du Conseil en vertu du *Code*, d'accélérer la réduction de l'arriéré des affaires, de réduire le délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision, d'examiner et d'améliorer le processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ, d'examiner le cadre de mesure du rendement du Conseil et de poursuivre les consultations de la clientèle.

La réduction de l'arriéré des affaires en instance et la réduction du délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision sont surtout la conséquence de diverses initiatives qui ont été mises en oeuvre en vue d'améliorer le traitement des affaires. Au fil des ans, le CCRI a pris différentes mesures administratives ou propres à une affaire afin d'atteindre cet objectif. Aussi récemment que l'an dernier, le Conseil faisait état des améliorations issues du nouveau processus de traitement des demandes d'accréditation. Cette année, le bon rendement du Conseil découle des changements apportés à son processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ et de ses efforts visant à réduire l'arriéré des affaires en instance.

Volume d'affaires

Après une augmentation fulgurante de la charge de travail dans les années qui ont suivi l'entrée en vigueur des modifications du *Code* en 1999, le nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil a en général diminué au cours des cinq derniers exercices financiers. Dans les cinq exercices qui ont suivi le remaniement du *Code* en 1999, le CCRI a reçu 924 demandes/plaintes en moyenne par année, par rapport à 688 au cours des cinq derniers exercices.

La baisse est encore plus prononcée dans les trois derniers exercices (voir le graphique 1), le nombre d'affaires reçues ayant chuté à 636 en 2006-2007 et à 633 en 2007-2008, avant d'augmenter légèrement pour atteindre 669 en 2008-2009.

Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le *Code canadien du travail*

Si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque en milieu de travail que les parties concernées ont été incapables de régler elles-mêmes. Par la médiation ou en rendant une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'atteinte du seul résultat stratégique énoncé, soit la résolution de questions liées aux relations du travail. Les interventions du CCRI peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique de grandes entreprises canadiennes et le bien-être général des Canadiens.

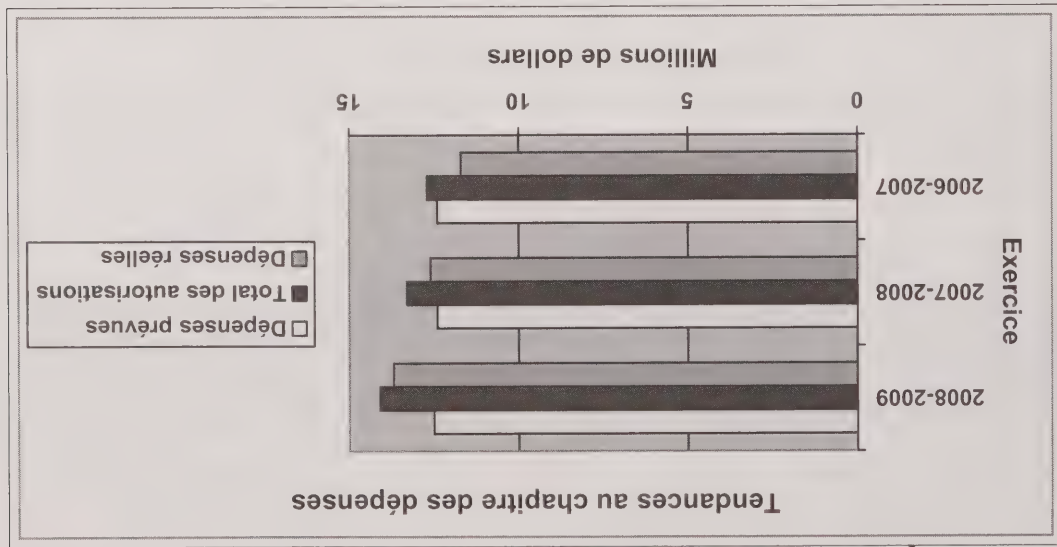
Le Conseil contribue aussi de manière indirecte, mais non moins efficace, à l'établissement de relations du travail efficaces dans les entreprises de compétence fédérale. Chaque décision du Conseil vient s'ajouter à sa jurisprudence de plus en plus volumineuse et diversifiée, qui fait l'objet d'une vaste diffusion dans le milieu des relations du travail. En rendant des décisions claires et uniformes, le Conseil définit un ensemble de critères et de principes sur lesquels les parties à un litige éventuel peuvent s'appuyer pour régler leurs différends au lieu de solliciter l'intervention du Conseil. Il est toutefois difficile d'attribuer une valeur quantitative à cet apport aux relations patronales-syndicales.

SECTION II : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Postes votés et législatifs
(en milliers de \$)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses 2006-2007 réelles	Dépenses 2007-2008 réelles	Budget 2008-2009 principal des dépenses	Dépenses 2008-2009 réelles
10	Dépenses de fonctionnement	10 392	11 138	11 018	12 296
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 266	1 378	1 490	1 427
Total		11 658	12 516	12 508	13 723

Profil des dépenses



Au cours des trois derniers exercices, les dépenses prévues ont augmenté d'environ 150 000 \$, ce qui représente les ajustements de salaires et d'avantages sociaux applicables aux termes des conventions collectives. L'écart entre le total des autorisations et les dépenses prévues représente les ajustements de salaires et d'avantages sociaux applicables conformément aux conventions collectives ou à la politique du Conseil du Trésor, des montants transférés des exercices précédents et, pour l'exercice 2008-2009 exceptionnellement, un montant transféré de RHDCC pour le démenagement de deux bureaux régionaux. L'augmentation de 1,2 million de dollars dans les dépenses réelles en 2008-2009 par rapport à 2007-2008 est due principalement au démenagement et à la rénovation de deux bureaux régionaux, qui s'ajoutent aux ajustements de salaires et d'avantages sociaux applicables conformément aux conventions collectives ou à la politique du Conseil du Trésor.

Il est à noter que le Conseil réussit à s'acquitter de son mandat grâce aux connaissances, aux compétences et au professionnalisme de son équipe dévouée d'employés et de personnes nommées par le gouverneur en conseil. En conséquence, une grande partie (80 %) du budget du CCRI est affectée aux salaires et aux avantages sociaux.

Analyse des risques

Le milieu des relations du travail au Canada a fait face à de nombreux défis au cours des dernières années et, à en juger par la conjoncture actuelle, il y a tout lieu de croire que cette tendance se maintiendra dans les prochaines années. La mondialisation des marchés, les fusions et restructurations d'entreprises ainsi que les changements technologiques ont tous contribué à accroître la compétitivité. Ce mouvement a incité les employeurs à chercher des moyens d'accroître leur productivité afin de mieux faire face à la concurrence, notamment par la redéfinition d'unités de négociation dans certains cas. Les pressions se sont considérablement intensifiées depuis l'été 2008, en raison de la crise financière profonde qui secoue la planète et de la récession qui accable maintenant les économies mondiales, au premier chef les États-Unis, le principal partenaire économique du Canada.

Entre autres facteurs, la sévérité et l'ampleur de la récession ont incité les employeurs à réduire leurs coûts en main-d'œuvre de façon draconienne. Cela a également amené les syndicats à revoir leurs stratégies de négociation, le principal souci d'un grand nombre étant de préserver les emplois plutôt que d'obtenir de meilleurs salaires et avantages. Il s'agit d'un changement radical par rapport aux années précédentes, quand la vigueur de l'économie et le spectre d'une pénurie de main-d'œuvre donnaient une allure différente aux demandes présentées à la table de négociation et aux résultats obtenus. Quoi qu'il en soit, bien que le climat des relations du travail soit généralement tendu, le nombre de plaintes ou de demandes auprès du CCRI n'a pas augmenté de manière appréciable.

Dans les secteurs de compétence fédérale, les changements se sont faits à un degré et à un rythme important. Au cours des dernières années, un grand nombre de secteurs clés d'activité, dont celui des télécommunications et du transport aérien, ont délaissé leurs structures monopolistiques ou semi-monopolistiques éminemment réglementées au profit de modèles plus concurrentiels et moins axés sur la réglementation. La volatilité du prix du pétrole a des effets notables sur le secteur des transports, tandis que la décision du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes à l'été 2008 d'accorder de nouvelles fréquences pour les télécommunications sans fil devrait favoriser l'apparition de nouveaux fournisseurs de services et accroître la concurrence dans ce secteur. Ces profondes transformations, combinées à une main-d'œuvre majoritairement syndiquée, ont fait en sorte que le Conseil est appelé à régler des différends de plus en plus complexes, lesquels comportent des conséquences sociales et économiques d'importance pour le grand public canadien.

Il est essentiel que le Conseil rende des décisions de qualité de façon rapide pour assurer le maintien de relations patronales-syndicales stables et harmonieuses. Cela souligne l'importance de la qualité des personnes qui sont nommées au CCRI par le gouverneur en conseil, tout comme de l'expérience et des compétences qu'ils y apportent.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique				Liens avec le résultat stratégique
Exécuter le mandat législatif du Conseil en vertu du Code canadien du travail	Accélérer la réduction de l'arriéré des affaires	Réduire le délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision	Examiner le nouveau processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ	Consultations de la clientèle	<ul style="list-style-type: none">• Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail• Toutes ces priorités sont liées à notre unique résultat stratégique :• Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail• En réglant les affaires, par la médiation ou au moyen d'une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'atteinte du résultat stratégique énoncé
Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	
Satisfait à toutes les attentes	Satisfait à toutes les attentes	Satisfait à presque toutes les attentes	Satisfait à toutes les attentes	Satisfait à toutes les attentes	
Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	

Priorités en matière de gestion	Type Error! Bookmark not defined.	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique
Examiner le cadre de mesure du rendement du Conseil	Nouvelle	Satisfait à presque toutes les attentes	<ul style="list-style-type: none">• Veille à ce que le Conseil continue de mettre l'accent sur son résultat stratégique consistant en la résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail

³ Les différents types de priorités sont les suivants : **priorité déjà établie** – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; **priorité permanente** – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; **priorité nouvelle** – établie au cours de l'exercice visé dans le RPP ou le RMR.

Sommaire – Rendement

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de \$)

Dépenses prévues	12 508	Total des autorisations	14 086	Dépenses réelles	13 723
------------------	--------	-------------------------	--------	------------------	--------

Ressources humaines pour 2008-2009 (équivalents temps plein – ETP)

Ressources prévues	110	Ressources réelles	106	Écart	-04
--------------------	-----	--------------------	-----	-------	-----

Sommaire – Rendement

Résultat stratégique : Exécution rapide, juste et continue des opérations liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail

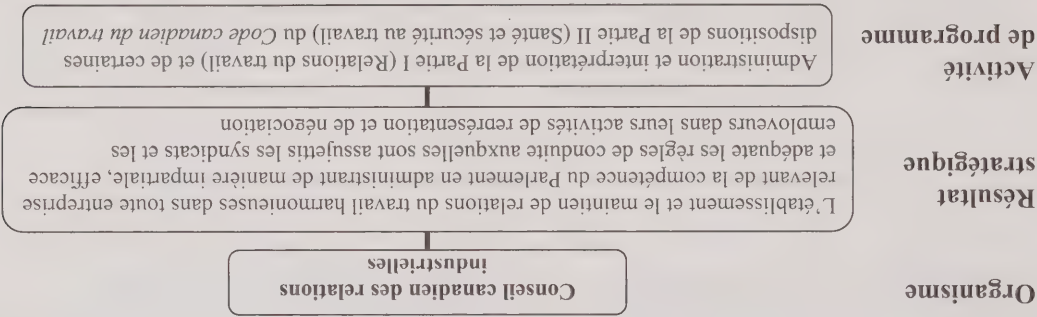
Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2008-2009
Nombre de demandes et de plaintes réglées exprimé en pourcentage du nombre de demandes et de plaintes reçues	100 %	<p>Le nombre de demandes et de plaintes réglées représente 122 % du nombre de demandes et de plaintes reçues</p> <p>Le Conseil a augmenté considérablement le nombre d'affaires tranchées en 2008-2009, réglant au total 817 affaires. L'arriéré a vu son nombre d'affaires réduit à 442 à la fin de mars 2009, par rapport à 590 un an plus tôt, ce qui représente le niveau le plus bas depuis 1996-1997</p>

(milliers de \$)

Activité de programme	Dépenses 2007-2008 réelles	Budget principal des dépenses prévues	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles ²	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Programme de règlement et de résolution de conflits	12 516	12 508	12 508	14 086	13 723	La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens et Canadiennes
Total	12 516	12 508	12 508	14 086	13 723	

¹ L'écart entre les dépenses prévues et le total des autorisations s'élève à environ 1,6 million de dollars, soit 536 000 \$ reportés de l'exercice précédent, 220 000 \$ transférés de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) pour la relocalisation de deux bureaux régionaux et 884 000 \$ pour compenser les augmentations de salaire des employés en raison des négociations collectives et la provision accordée pour la contribution aux avantages sociaux des employés.

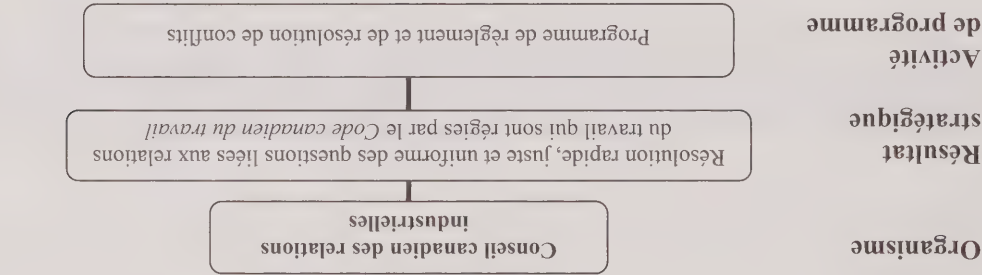
² Les dépenses réelles représentent 97 % du total des autorisations.



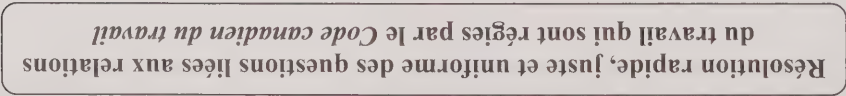
Conseil canadien des relations industrielles – Ancienne architecture des activités de programme

Il convient de noter que l'AAP présentée ci-dessus est une amélioration du libellé du résultat stratégique et de l'activité de programme se trouvant dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009. Ces modifications, apportées avec l'accord du Conseil du Trésor, visent à décrire le résultat stratégique et l'activité de programme du CCRI avec plus de précision et ne découlent pas de changements fondamentaux qui auraient été apportés à ces deux éléments. L'ancienne AAP est présentée ci-dessous à titre comparatif.

Tableau de concordance de l'AAP



Architecture des activités de programme



Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Résultat stratégique

Pour réaliser son mandat, le CCRI tente d'atteindre le résultat stratégique suivant :

Raison d'être et responsabilités

Raison d'être

Le CCRI a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

Responsabilités

Le CCRI est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*), Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail, dans le cadre du remaniement de la Partie I du *Code*.

Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la manutention du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- les conseils de bande et certaines entreprises des Premières nations
- certaines sociétés d'État (notamment Énergie atomique du Canada limitée) et les musées nationaux

La compétence fédérale s'exerce sur environ 800 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel énorme sur les Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance nationale des activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI.

SECTION I : APERÇU

Message de la présidente

Je suis heureuse de présenter au Parlement et aux Canadiens et canadiennes le onzième rapport annuel sur le rendement du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil), pour la période se terminant le 31 mars 2009, ma première année complète à titre de présidente.

Comme je l'ai mentionné dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009 du Conseil, ma priorité personnelle était de réduire le nombre d'affaires non réglées qui continuaient de figurer dans les livres du Conseil et de veiller à ce que le Conseil s'acquitte de son mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les entreprises relevant de la compétence

du gouvernement fédéral de manière aussi efficace et efficiente que possible.

À cet égard, le CCRI a accompli des progrès importants en 2008-2009. Le Conseil a reçu au total 669 demandes et plaintes en 2008-2009, ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent. En ce qui a trait aux affaires tranchées, le Conseil a réalisé des progrès considérables à ce chapitre en 2008-2009, soit 817 affaires tranchées, par rapport à seulement 675 en 2007-2008. Grâce aux efforts du personnel et des membres du Conseil, l'arriéré des affaires a été réduit de 25 %, passant de 590 affaires en mars 2008 à 442 à la fin de mars 2009, le niveau le plus bas depuis 1996-1997.

Les initiatives mises en oeuvre afin d'accroître le pourcentage d'affaires tranchées au Conseil et de réduire le volume d'affaires en instance ne se sont pas encore traduites par une diminution du délai moyen de traitement des affaires. L'effet de ces initiatives sur le délai moyen de traitement est masqué par l'inclusion dans les statistiques de plaintes de manquements au devoir de représentation juste (DRJ) en instance depuis longtemps, qui ont été tranchées en 2008-2009. Cela dit, un examen plus attentif des tendances que révèlent les données sur les affaires tranchées montre que ces initiatives ont eu une incidence positive sur le rendement sous-jacent du Conseil et, surtout, qu'elles devraient continuer d'exercer une telle influence dans les années à venir.

Je tiens à remercier les vice-présidents, les membres et le personnel du Conseil pour leur dévouement et tout le soutien qu'ils m'ont apporté depuis ma nomination. Je suis extrêmement fière du travail qu'ils ont accompli. Je suis convaincue que nous sommes sur la bonne voie pour nous acquitter de notre mandat actuel avec succès. Nous continuerons de mettre l'accent sur des initiatives visant à améliorer le traitement des affaires et à favoriser le maintien de relations patronales-syndicales harmonieuses dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale.

Présidente

Elizabeth MacPherson



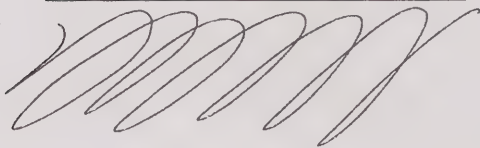
Table des matières

1	Message de la présidente
3	SECTION I : APERÇU
4	Raison d'être et responsabilités
5	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)
6	Sommaire – Rendement
6	Sommaire – Rendement
7	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
8	Analyse des risques
9	Profil des dépenses
11	SECTION II : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT
11	STRATÉGIQUE
12	par le <i>Code canadien du travail</i>
13	Activité de programme par résultat stratégique
13	Activité de programme : Programme de règlement et de résolution de conflits
13	Avantages pour les Canadiens
14	Analyse du rendement
14	Volume d'affaires
16	Motifs de décision écrits
17	Délai de traitement
18	Temps pour rendre les décisions
20	Demandes de contrôle judiciaire
20	Examen et amélioration du processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ ..
21	Examen du cadre de mesure du rendement
21	Consultations de la clientèle
21	Autres résultats
22	Leçons apprises
23	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
24	Principales données financières
25	Liste des tableaux de renseignements supplémentaires
25	Autres sujets d'intérêt
25	Pour communiquer avec le Conseil

**Conseil canadien des relations
industrielles**

**pour la période se terminant le 31 mars
2009**

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable Rona Ambrose
Ministre du Travail

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-tra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structurée en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/19-2009
ISBN 978-0-660-64290-1



Conseil canadien des relations industrielles

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77

Government
Publications



Canada Public Service Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/96-2009
ISBN 978-0-660-64291-8

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Canada Public Service Agency

2008–09

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, reading "Vic Toews". The signature is written in a cursive style with a large "V" and "T".

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Table of Contents

President’s Message 1

Section I: Agency Overview..... 2

 Summary Information 2

 Performance Summary 4

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome..... 7

 Performance Analysis (all program activities) 8

 Benefits for Canadians (all program activities)..... 9

 Program Activity 110

 Program Activity 216

 Program Activity 319

Section III: Supplementary Information23

 Financial Highlights23

 Spending Trends.....24

Section I: Agency Overview

Summary Information

Raison d'être

The raison d'être of the Canada Public Service Agency (CPSA or the Agency and, legally, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada) was to create the conditions whereby federal departments, agencies and institutions could demonstrate excellent leadership in people management and achieve high quality workforces and workplaces. The goal was to develop a public service culture of excellence and a highly engaged workforce better able to serve the Government of Canada and deliver desired results for Canadians. The Agency worked to create these conditions by providing departments, agencies and institutions with the right mix of direction setting, support and oversight.

Operating Environment

In the summer of 2008, six central human resources (HR) organizations conducted a horizontal strategic review of the central HR management functions they deliver to support government departments and agencies (HR Strategic Review). The organizations were (1) the Canada Public Service Agency, (2) the Canada School of Public Service, (3) the Public Service Commission of Canada, (4) the Public Service Labour Relations Board, (5) the Public Service Staffing Tribunal and (6) the Treasury Board of Canada Secretariat (specifically, the HR functions in the Labour Relations and Compensation Operations Sector, the Pensions and Benefits Sector and the Expenditure Management Sector).

Through this exercise, over \$250 million in funding dedicated to central human resources management and policy functions was reviewed. The aim was to better align roles and responsibilities across the central human resource management organizations to ensure that investments in HR activities were effective and efficient and that deputy ministers had the flexibility and controls they needed to better attract, develop and manage their employees.¹

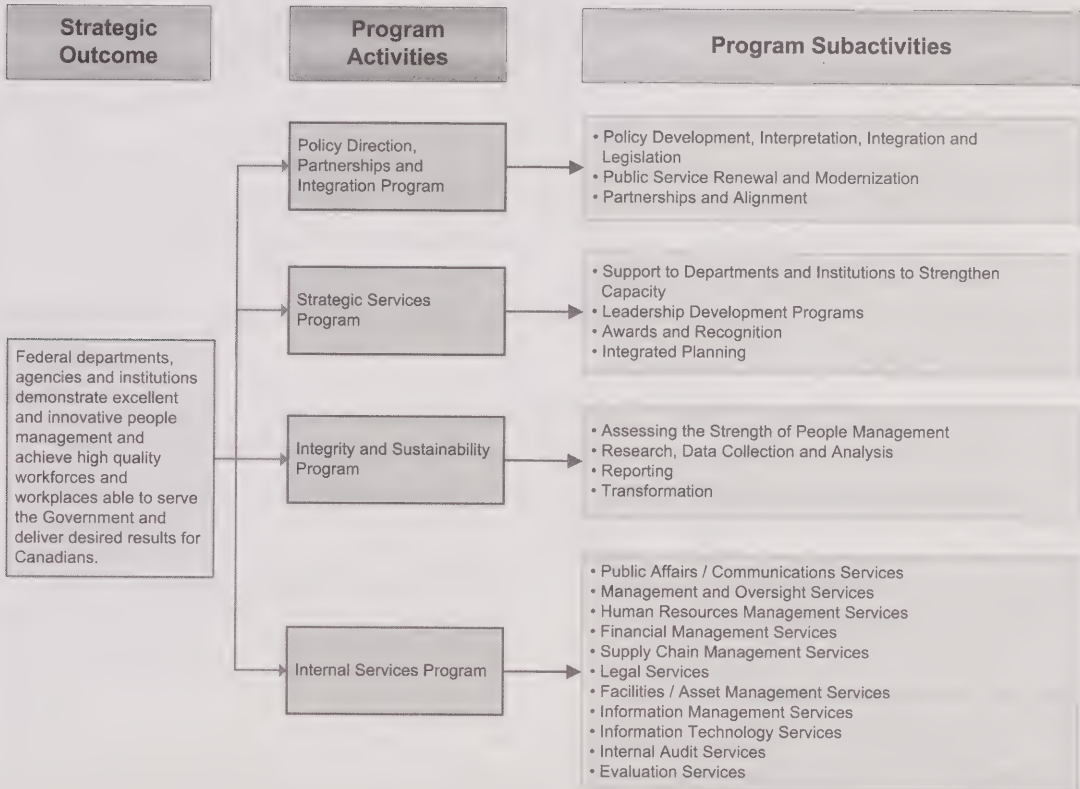
The primary result of this review was that, effective March 2, 2009, a new Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) was created by combining the functions of the Canada Public Service Agency and those parts of the Treasury Board of Canada Secretariat dealing with Pensions and Benefits and Labour Relations and Compensation—all to be housed within the Treasury Board of Canada Secretariat.

Consequently, this departmental performance report is the last that will be tabled on behalf of the former Canada Public Service Agency.

1. For details on the government's strategic reviews, please refer to Annex 3 of *Canada's Economic Action Plan: Budget 2009* at <http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbugetaire-eng.pdf>.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The chart below illustrates the Agency's program activity architecture (PAA), which is the framework of activities and subactivities that contributed to the achievement of the Agency's strategic outcome.



Performance Summary

The following tables provide a summary of the Agency's total financial and human resources.

2008–09 Financial Resources

(\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
64.6	92.4 (a)	84.8 (b)

Totals may differ between and within tables due to rounding of figures.

- (a) The difference of \$27.8 million between Total Authorities (\$92.4 million) and Planned Spending (\$64.6 million) is mainly attributable to funding increases approved through Supplementary Estimates during the year. These differences include \$12.5 million for the Agency's program integrity, as well as additional program funding of \$7.5 million, and other transfers such as operating budget carry forward and collective agreements funding of \$7.8 million.

Total Authorities of \$92.4 million less Actual Spending of \$84.8 million result in lapsing funds of \$7.6 million. The lapse was mainly caused by the reduction in staffing and the cancellation of multi-year projects in anticipation of the HR Strategic Review reductions.

- (b) Actual Spending of \$84.8 million includes operating expenditures of \$4.6 million for participants in leadership programs and \$9.6 million for the provision of corporate services by the Department of Finance Canada.

2008–09 Human Resources

(Full-time Equivalent or FTE)

Planned	Actual	Difference
497	586 (c)	89 (d)

Planned and actual human resources include 98 FTEs for the provision of corporate services provided by the Department of Finance Canada.

- (c) Reported FTEs do not include the 70 FTEs participating in leadership development programs, although part of the salaries of these individuals is included in actual expenditures.
- (d) Actual FTEs exceeded planned because the Agency received additional program funding and FTEs during the year.

2008–09 Performance Summary Table: Financial Data by Program Activity
(\$ millions)

Program Activity ¹	2007–08 Actual Spending	2008–09				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Policy Direction, Partnerships and Integration Program (PA 1)	31.0	20.7	20.7	38.3	35.6	Government Affairs
Strategic Services Program (PA 2)	37.7	31.0	31.0	34.7	30.8	
Integrity and Sustainability Program (PA 3)	24.7	12.9	12.9	19.4	18.4	
Total	93.4	64.6	64.6	92.4	84.8	

1. For program descriptions, refer to the Main Estimates at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>.

The above table provides a performance summary of three of the Agency's four program activities (PA) for 2008–09. Human and financial resources associated with Internal Services (PA 4) are allocated across the Agency's other PAs in accordance with Treasury Board reporting guidelines.

The Agency's spending has decreased from the 2007–08 fiscal year. The net decrease in the spending trend is mostly due to the following:

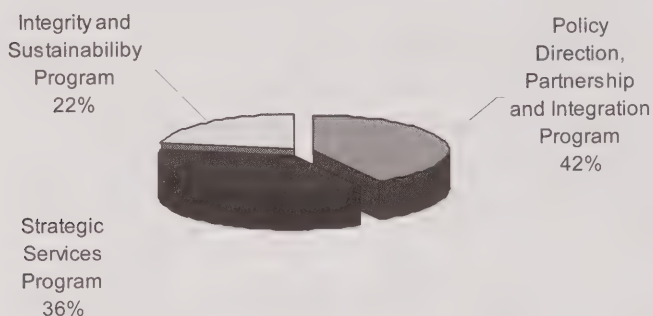
- ▶ Increased spending (PA 1) on the previously approved initiative (Classification Program) and decreased spending (PA 1) due to the sunseting of programs in 2008–09, such as Values and Ethics;
- ▶ Decreased spending (PA 2) on the previously approved initiative (Joint Learning Program) and decreased spending (PA 2) due to the sunseting of programs in 2008–09, such as Implementation of the *Public Service Modernization Act*; and
- ▶ Decreased spending (PA 3) due to delays in project funding.

Actual Spending was less than Total Authorities across all program activities because of some work delays resulting from delays in funding and the decrease in staffing and cancellation of projects in anticipation of the HR Strategic Review reductions.

Expenditure Profile

The Agency spent a total of \$84.8 million in support of its strategic outcome. The strategic outcome is supported by three main program activity areas. The proportional distribution of spending is shown below.

2008–09 Actual Spending



Voted and Statutory Items

This table illustrates the way in which Parliament approved CPSA resources. It shows the changes in resources derived from Supplementary Estimates and other authorities as well as how funds were spent.

(\$ millions)

Vote Number or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–07 Actual Spending	2007–08 Actual Spending	2008–09 Main Estimates	2008–09 Total Authorities	2008–09 Actual Spending
50	Program expenditures	87.7	93.4	64.6	92.4	84.8
(S)	Contributions to employee benefit plans	8.6	9.6	8.4	9.1	9.1
Total		96.3	103.0	73.0	101.5	93.9

Actual Spending excludes services received without charge.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome: Federal departments, agencies and institutions demonstrate excellent and innovative people management and achieve high quality workforces and workplaces able to serve the Government and deliver desired results for Canadians.

The Agency worked to accomplish this outcome by drawing out the three key elements in successful people management: an excellent and innovative people management system, a high quality workforce, and a high quality workplace. Each level of the PAA reinforced this perspective by focussing on the key activities that are needed to support the strategic outcome. All three key elements were seen as essential to achieving people management success and were mutually reinforcing.

The following three program areas, supported by corporate services, contributed to achieving the Agency's strategic outcome:

1. **Policy Direction, Partnerships and Integration Program:** Provided people management leadership and direction from a central point (the CPISA) to ensure consistent and high performance across the public service on the basis of a shared direction, common standards and collective expectations.
2. **Strategic Services Program:** Provided strategic and value-added services to support the common direction through targeted programs and infrastructure.
3. **Integrity and Sustainability Program:** Developed, collected, assessed and communicated information on people management across the public service, initiating enterprise-wide activities to ensure the ongoing integrity of people management and the associated sustainability of the public service.

On their own, each of these programs was essential to successful people management and to setting the necessary conditions to achieve the strategic outcome. However, it was the interaction of the programs that lay at the core of the Agency's ongoing people management efforts. Policy set a common direction. Partnerships and integration drew upon the people management resources across the public service to work toward common objectives. Strategic services provided the support needed to achieve the common direction. Integrity and sustainability verified that the public service was moving in the right direction, identified issues and gaps, and

undertook key initiatives to address those gaps. The Agency's *2008–09 Report on Plans and Priorities* (RPP) is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website.²

Performance Analysis (all program activities)

In general, the success of the Agency's initiatives was dependent on early horizontal engagement and partnership, senior leadership support, and time and attention to upfront planning and analysis of issues and priorities.

A number of external events, in particular the federal election and the HR Strategic Review of central agency functions and mandates, constrained anticipated progress in certain key areas. The implementation of the Treasury Board Code of Conduct and development of learning strategies were delayed to ensure that all public service employees were aware of, and felt supported in using, the disclosure mechanisms established under the *Public Servants Disclosure Protection Act*.

While due consideration was given to the development of a performance management policy, in light of public service-wide efforts to reduce the number of central agency policy instruments on performance management and to reduce the reporting burden on departments, it was concluded that the best approach would be to enhance existing elements with appropriate training and support and to provide a new approach based on administrative and survey data already available centrally.

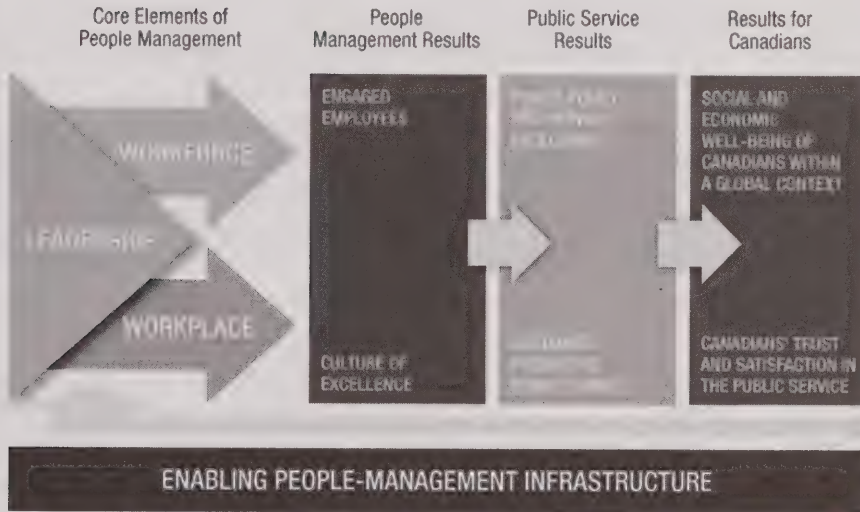
With this in mind, the Agency responded to the new challenges and researched and developed the People Management Drivers, with key performance indicators, as a basis for a new performance regime for people management in the public service. Research continues in the area of people management, seeking to build on existing knowledge and activities while considering best practices from other sources.

2. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/hrh/hrh00-eng.asp>

Benefits for Canadians (all program activities)

People Management Drivers

and a High-Performing Public Service



The People Management Drivers model illustrated above underpinned much of the Agency's work in 2008–09. It is incorporated as a key component of the 2008–09 RPP and is currently posted on the Treasury Board of Canada Secretariat website as the controlling framework within which to understand the Public Service Employee Survey 2008 results. This model takes the social and economic well-being of Canadians and their trust in and satisfaction with the public service as its dual-faceted end state. Directly contributing to these outcomes is public policy and service excellence delivered by a sustained and productive public service. To achieve this type of public service, the framework recognizes the baseline importance of managing workforce and workplace issues, which is supported by strong leaders who provide clear and timely direction and who embody a culture and values that facilitate excellence. These are the elements that drive public service people management results—an engaged workforce and a culture of excellence. The whole construct is then underpinned by enablers of success, such as capacity building, people management services and empirical research.

The public service is Canada's largest employer, serving as steward for much of what drives our country, both economically and socially. Thousands of public service employees provide front-line assistance to Canadians, ensuring the delivery of goods and services that are essential to

Canadians' quality of life and well-being and to the stature of our nation. It was the responsibility of CPSA to support public service excellence and, working through the drivers outlined above, ensure benefits for Canadians.

Program Activity 1



Program Activity 1: Policy Direction, Partnerships and Integration

2008–09 Financial Resources (\$ millions)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
20.7	38.3	35.6	167	246	79

Expected Results

- Centralization of leadership and direction respecting HR management
- Effective support to Treasury Board vis-à-vis its policy functions
- The leveraging and alignment of the individual efforts of others and the integration of these efforts into a collective outcome

Performance Summary

- The Agency centralized leadership respecting HR management by providing direction, guidance and tools for performance management by departments and developing a new framework for people management performance throughout the public service. It provided direction for HR management through targeted and focussed efforts to streamline and guide implementation of the *Public Service Modernization Act* and the *Public Servants Disclosure Protection Act*.
- The Agency assisted Treasury Board in its policy functions and responsibilities by providing coherent support to executive and advisory committees, such as the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service and the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal, and direction to HR professionals and management throughout the public service, especially in the areas of legislated activity such as official languages and employment equity and in government priority areas such as values and ethics and leadership capacity.
- The Agency helped leverage and align collective HR efforts and expertise both in the core public administration and beyond, in ways such as the collective branding of the public service, capacity planning initiatives, activities concerning direction, advice and guidance to people management practitioners and management, and support of advisory committees, functional communities, councils and bargaining agents.

To ensure the appropriate development, interpretation, integration and legislation of people management policy and policies, the Agency supported public service executives in furthering

the renewal and modernization of organizations through partnerships and the alignment of efforts throughout government.

Public Service Renewal and Modernization

Public Service Renewal

The Government of Canada has set the renewal of the public service as a key management priority. To this end, the Agency provided support to the Clerk of the Privy Council, who is Head of the Public Service, the Associate Secretary to the Cabinet, the entire deputy minister community, and related advisory bodies. In particular, the Agency provided strategic advice, research, analysis, monitoring, outreach, coordination, and secretariat support to the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service (PMAC) and the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal.

As in previous years, the Agency provided policy advice to PMAC as it developed recommendations for its third annual report to the Prime Minister. Contributions were made to the Clerk's *Sixteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, which outlined renewal progress and set the renewal agenda for the coming year.

The Agency worked with the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal, in cooperation with central agencies, line departments and other partners, to develop and advance the implementation of the *2008–2009 Public Service Renewal Action Plan*, which also involved monitoring progress. The Action Plan featured 12 specific commitments on the part of departments and central agencies, including CPSA, and placed a strong emphasis on employee engagement in renewal.

Branding

Another Public Service Renewal priority is to brand the public service as an employer of choice. In support of this branding initiative, four career fair pilots were held under the leadership of Deputy Minister Champions and their respective teams, with support from various departments and agencies including Regional Federal Councils, the Public Service Commission of Canada, Public Works and Government Services Canada, the Privy Council Office and CPSA. Each career fair was also delivered in close partnership with participating educational institutions.

Public Service Modernization Act

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) received Royal Assent in November 2003. The Act aims to ensure the right people are hired, to improve labour-management relations, and to increase employee capacity. In advance of a legislated five-year review of key elements of the PSMA, steps were taken to monitor and improve the efficiency of the HR legislative framework.

To ensure the full realization of the flexibilities provided by the PSMA, findings from workshops delivered across Canada were consolidated to provide an overview of the legislative framework's current state and to support priority setting and tool development to deepen PSMA integration. Results were communicated to deputy ministers, their management teams and various committees.

Policy Development, Interpretation, Integration and Legislation

Public Servants Disclosure Protection Act

A key priority for the Agency was the implementation of the *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDPA). Workshops in both official languages were held for the Senior Officers for Disclosure to ensure the requirements of the PSDPA were well understood and integrated in all concerned organizations across the public service. Furthermore, an information pamphlet on the PSDPA was distributed across the public sector. To help embed the principles and values of good public administration into the day-to-day activities of public service employees, the "Paving the Way: Values and Ethics Foundations for Employees" learning program was completed in partnership with the Canada School of Public Service (CSPS) and launched across the public sector, accompanied by a poster, an information kit and online tools. The program, which is now incorporated into mandatory orientation training for all new public service employees, ensures that they are made aware of, and supported in using, the disclosure mechanisms established under the PSDPA. An estimated 20,000 public sector employees had successfully completed this program by March 31, 2009.

Performance Management

As part of its responsibility for providing strategic direction, the Agency contributed overall policy direction for improving performance management. To maximize productivity through excellence in people management, it placed an emphasis both on increasing capacity and on addressing poor performance. The Agency reviewed existing mechanisms, explored best practices from the public and private sectors, and engaged in the development of a suite of tools to support managers, in close cooperation with such partners and stakeholders as the National Managers' Community, the Human Resources Council, and CSPS. This included the development of an Action Plan to Improve Performance tool and a mapping tool on performance challenges, each of which was extensively tested with groups of managers and HR specialists. Presentations were made to over 600 managers in several locations across the country.

Diversity

The Public Service Renewal Action Plan increased focus on the need for a representative public service and continued to emphasize departmental responsibility for HR management. In this context, the Agency's advice and tools have helped departments to increase their capacity to

implement employment equity and to better integrate employment equity and diversity into their HR management practices. This has, in turn, enabled them to make progress in meeting their obligations for employment equity and fulfilling their responsibility to accommodate persons with disabilities. For example, the representation of visible minorities increased from 8.6 per cent in 2006–07 to 9.2 per cent in 2007–08.

Leadership

The Agency also fostered and supported executive excellence through programs to develop leadership both within the executive (EX) cadre and more broadly. The Agency supported departments and agencies in their implementation of EX Talent Management by providing them with a framework and tools (questionnaire, guides, data collection tool) that were based on the approach already in place for assistant deputy ministers (ADM). The approach takes into account the priorities of the federal government and the needs of individual executives. The Agency also supported ADM Talent Management by providing career support and advice.

Values and Ethics

The Agency undertook a number of activities to ensure public service-wide guidance of the values and ethics of the workforce and made significant progress toward introducing a code of conduct for the public service. Following consultations with core public administration organizations, parent Crown corporations and separate agencies, a draft Federal Public Sector Code of Conduct and organizational code of conduct model were developed. Through this exercise, which engaged employees and organizations in the code development process, common standards and behavioural practices are beginning to be established. The addition of a model for an organizational code of conduct is an innovative and significant component of this public sector engagement strategy.

The Agency also continued work on the evaluation and revision of values and ethics policies in support of departmental people management needs. In response to strong feedback from departments in the core public administration and Crown corporations, a policy on Conflict of Interest and Post-employment as well as the Treasury Board Code of Conduct are planned for implementation. Numerous networks, including Senior officials for public service values and ethics, Senior Officers for Disclosure, Conflict of interest practitioners, Departmental coordinators for the prevention and resolution of harassment, and the Advisory Committee for Values and Ethics, are key to ensuring the engagement of public service employees in the maintenance of a values-based work culture. CPSA maintained these networks and consulted them regularly throughout the year to both collect and disseminate information on the relevant legislative and policy instruments.

Partnerships and Alignment

Besides the many cooperative ventures noted above, the Agency generally provided direction, advice and guidance to people management practitioners and management, as well as advisory committees, and had a close working partnership with different functional communities. The HR community was supported through partnerships in capacity-building initiatives, including collective recruitment and core curriculum development. The Agency, with the Treasury Board of Canada Secretariat, worked with functional communities to facilitate the exchange of best practices and provide information about centrally driven initiatives such as the PSMA and Public Service Renewal.

In keeping with its function to provide advice and direction on diversity issues, the Agency provided secretariat support to the three national employment equity councils: the National Council of Aboriginal Federal Employees (NCAFE), the National Council of Federal Employees with Disabilities (NCFED) and the National Council of Visible Minorities (NCVM). This support included securing long-term operational funding for the councils for the 2008–2011 period. The Agency also continued to strengthen its relationship with the Deputy Minister Champions of the three national employment equity councils by providing them with advice and support in relation to the work of the councils.

In terms of official languages, best practices for the Official Languages Communities were included in the *Annual Report on Official Languages 2006–07* and a forum on best practices was held. Advice, information sessions and interpretive help were provided to institutions throughout the federal public administration. During the course of the year, the Agency also provided counsel on new directives for the use of social networking media in the workplace, organized meetings of consultative committees on official languages and a conference of the Official Languages Champions Network, and assembled a working group for the 2010 Winter Olympics. Workshops held in 2008–09 included Official Languages in the Appointment Process and Second Language Learning and Retention. The Agency also developed and implemented an online interactive Official Languages Regulations Management System.

The Agency provided the National Managers' Community with administrative and corporate support, strategic direction, and input into priorities. Furthermore, the Agency worked in partnership with the Public Service Alliance of Canada and the Treasury Board of Canada Secretariat on the Joint Learning Program's terms and conditions and evaluation plan. Information sessions on Interchange Canada policy and directives were held with over 60 departments and agencies across the core public administration.

Strategic advice and guidance for departments also included a course on demystifying classification, which the Canada School of Public Service has taken over after the success of the

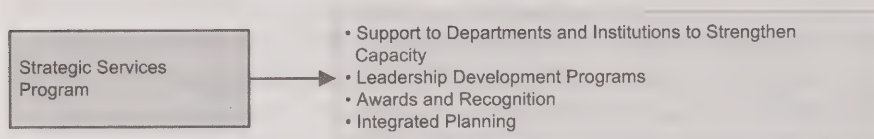
initial 21 sessions. The Agency created a consultative group on classification grievances that recommended improvements to the process. Classification work also included implementation of a first phase of generic classifications in the field of information technology across the public service and efforts on HR generics in the core public administration. Classification and qualification standards were put in place for the Economics and Social Science Services and Border Services groups and feasibility studies were conducted on further groups, which will lead in some cases to consideration during a forthcoming occupational group study.

The Agency tracked and coordinated deliverables in the people management portfolio through HR governing bodies, maintained a forward agenda, and supported the strategic transformation of the Human Resources Management Advisory Committee into a more direction-setting body.

The Agency also provided research and policy support to the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, an external committee composed of senior leaders from the private and broader public sectors that provides independent advice and recommendations. The Committee produced its ninth and tenth reports in 2008–09.

In terms of wider partnerships and in conformity with international obligations, the Agency provided international organizations such as the Organization of American States and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) with Canadian input on public service values and ethics.

Program Activity 2



Program Activity 2: Strategic Services

2008–09 Financial Resources (\$ millions)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
31.0	34.7	30.8	211	211	0

Expected Results

- Complementarity of Agency services with existing departmental capacity as well as with the work and objectives of other central agencies
- Excellence and innovation respecting the people management system

Performance Summary

- The Agency supported organizations in strengthening capacity through the development of tools and best practices to enhance the performance management of executives and through information sessions and advice on performance management and policy instruments. It maintained a website and provided learning events, with special support to small agencies.
- The Agency provided support to departments for leadership development programs or ran such programs for the public service, including the Accelerated Executive Development Program, the Accelerated Economist Training Program, the Career Assignment Program, the Management Trainee Program, and executive developmental assignment programs.
- Awards and recognition activities included the Public Service Award of Excellence, which introduced a new Youth category in 2008–09, the Outstanding Achievement Award, the National Recognition Conference and National Public Service Week.
- Achievements in the area of integrated planning included the release of revised versions of the *Human Resources Planning Guide* and the *Succession Planning and Management Guide*. The Agency reviewed courses on integrated HR planning and provided general guidance on the subject to departments and agencies, functional communities and the Human Resources Planning Interdepartmental Network.

Capacity

The Agency supported organizations in strengthening capacity in many ways. One was through the Performance Management Program Gold Standard, a compendium of tools and best practices to help departments and agencies across the public service enhance the performance management of their executives. The Agency also provided public service-wide support through the regularly scheduled information sessions it held throughout the year as well as its ongoing guidance and interpretive advice on policies, directives and standards.

The Agency provided departments and agencies with timely and regular advice as well as guidance and representation at all stages of the complaint process before the Public Service Staffing Tribunal (740 complaints and 33 hearings over the year). The Agency helped deputy heads implement and evaluate their informal conflict management systems through publication of the *Guide on the Key Elements of an Informal Conflict Management System in the Core Public Administration* and the development of an implementation road map.

As small agencies sought to enhance their integrated business and HR planning processes, the Agency continued to support these clients by developing tools (e.g., Environmental Scan for Small Agencies Community) and templates (e.g. Integrated Business Human Resources Planning template), providing feedback on the preparation of plans, and organizing information sessions to share noteworthy practices. Capacity for planning within the reporting cycle was enhanced by providing clients with ongoing reporting assistance and advice on the Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) and the People Component of the Management Accountability Framework (PCMAF). The Agency website provided up-to-date information on policies, products and tools, planned events, the reporting calendar, and the sharing of small agencies' noteworthy practices. In 2008–09, the Agency facilitated and/or coordinated more than 25 learning or information events, which drew a total of 630 participants, to build capacity in areas that would support PSMA implementation and Public Service Renewal priorities. Assessment indicated that these events were cost-effective in addressing common learning needs.

Leadership Development

The Agency managed the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and the Accelerated Economist Training Program (AETP) for the public service, working with client departments and central agency partners. Ongoing support for developmental assignments was provided to 59 AEXDP participants and 28 AETP participants; the Agency also managed the assessment of these participants for promotion. The Agency coordinated support of participant learning with CSPA. The Agency also provided support to departmental coordinators for the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program (MTP). The Agency marketed, launched and delivered the second intake of the Government of Canada Fellows

Program and the Canada–OECD Developmental Assignment Programme, working in collaboration with Foreign Affairs and International Trade Canada.

Support for EX Talent Management in departments included executive engagement and retention. The Agency also convened Assistant Deputy Minister Forums and other events to provide opportunities for ADMs and deputy ministers to discuss such priorities as the workforce and workplace of the future and Canada's place in the world.

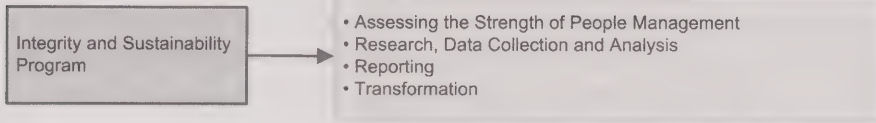
Awards and Recognition

The Agency coordinated and guided many different activities to reward and recognize public service employees. The 2008 Public Service Award of Excellence ceremony was held in June at the Hilton Lac-Leamy, where 30 awards, including those in the newly created Youth category, were presented to 104 recipients and one organization in recognition of their excellence in achieving results for Canadians. Communications products and support were provided to departments and regions for National Public Service Week, which took place from June 15 to 21, 2008. The National Recognition Conference was held in December 2008 and assembled over 80 participants from departments and agencies, including regional offices. The theme was Recognition—Towards a Real Cultural Change. The Outstanding Achievement Award ceremony was held on January 23, 2009. The Award recognizes the sustained and exceptional performance of duties and accomplishments of senior public service employees. There were three recipients in 2008–09.

Integrated Planning

The Agency's contributions to integrated planning saw a complete and thorough revision of the content and online layout of the *Human Resources Planning Guide* and the *Succession Planning and Management Guide*. Furthermore, the Agency continued to support the Human Resources Planning Interdepartmental Network by participating in the steering committee and managing the community's electronic shared networking discussion group (ECollaboration). Working collaboratively with the Canada School of Public Service, the Agency provided content experts to perform a comprehensive review of courses on integrated HR planning. The Agency also facilitated the sharing of best practices and lessons learned with and between departments and agencies, promoting and contributing to interdepartmental discussions and functional community events to identify barriers and providing ideas on how to achieve integrated business and HR planning.

Program Activity 3



Program Activity 3: Integrity and Sustainability

2008–09 Financial Resources (\$ millions)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
12.9	19.4	18.4	119	129	10

Expected Results

- An ongoing understanding of the challenges and risks to the integrity and sustainability of the people management system (i.e. how public servants are being managed and the degree to which enabling mechanisms are being applied)

Performance Summary

- The Agency has developed a new approach to performance, including both measurement and monitoring. It now will use key indicators to track the state of people management, which is a best practice in people management. This will significantly reduce the burden on departments to report progress, as will the Agency's risk-based determination of the necessity for reporting and recourse to administrative and survey data for measurement. The People Management Framework will streamline the use of policy, in line with the new governance model announced by the Prime Minister in February 2009 (see Operating Environment in Section I).
- The Agency performed demographic analysis and undertook to build the empirical basis for policy work in people management. It provided departments and senior management with necessary information on employee mobility and the evolving employment picture and encouraged a knowledge culture throughout the public service.
- Reporting to Parliament included the Official Languages, Employment Equity and "People Management in Transition" reports.
- Transformation of the public service is continuing through the Common Human Resources Business Process; web-based tools to automate people management data collection, reporting, and workflows; Express Lane Staffing; a common data architecture project to lay the groundwork for such collective projects as the Employee Passport; and a prototype government-wide HR Portal.

Performance, Measurement, Monitoring

To understand and assess people management performance across the public service, CPSA began the development of a new approach to measurement, reporting and assessment based on key performance indicators. Following the commitment made in the Public Service Renewal Action Plan, the Agency, in collaboration with people management partners, developed a list of these key indicators to allow for central tracking of the state of people management across the

public service. When developing the key indicators, the Agency built on lessons learned from previous rounds of the Management Accountability Framework (MAF) and best practices research, while bearing in mind the need to reduce the reporting burden on departments. Indicators and measures will be used principally for the assessment of people management in departments and agencies in 2009–10. Assessment will be based on available data from central systems and/or surveys.

The Agency developed a new and more rigorous evidence-based approach and methodologies for assessing the People Component in MAF Round VI, featuring not only a reduction in reports requested from departments, but risk-based approaches (e.g. in the areas of values and ethics and classification), improved issue management, and a better planning process.

The Agency undertook and completed an “Initiative to Reduce the People Management Reporting Burden” on departments and agencies. The initiative inventoried and much reduced requests for information from departments and agencies. In a first phase, the number of questions on the HR Reporting Portal was reduced by 89 per cent and the number of data fields by 91 per cent, with a further reduction of 87 per cent in requests to departments (*asks*) in the second phase. Phase three of the project, which is to address the reporting burden imposed by other central agencies (19 *asks*), is underway and early successes have been achieved. The Treasury Board of Canada Secretariat has already agreed to drop several of its *asks* in the area of compensation. In addition, the reporting demands associated with the Executive Performance Management Program were reduced by eliminating annual and triennial scorecards and the need for annual letters of attestation.

A project was initiated to develop a People Management Framework and to review all related policy instruments in order to streamline the process and reflect the new governance model announced by the Prime Minister in February 2009. A draft framework was developed and is under consultation, along with a first group of 18 policies.

The Public Service Employee Survey (PSES) was also an Agency responsibility. It was completed in December, with a record response rate of 64.5 per cent. The strategy for the release of the results involves thematic research using PSES-identified issues and support to departments. The research building blocks (contracts, PSES-related research) will continue into the next fiscal year. The development of a framework to survey the public service annually and the design of an Annual Employee Survey are also in progress.

Research, Data Collection and Analysis

The Agency identified key demographic indicators and trends to help departments develop strategies that ensure the renewal, appropriateness and adaptability of its employee capacity.

It performed demographic analysis to support policy processes and investigated various issues (mobility, diversity, public service growth, executive growth and executive succession) for the Clerk and senior management and governance committees (Human Resources Management Advisory Committee, Committee of Senior Officials). The Agency continues to provide departments with assistance in interpreting data about the state of people management and understanding related people management needs. It is building a strong empirical basis for all policy work in people management through rigorous research.

The Agency fosters a people management-related knowledge and learning culture across the public service by offering tools and guidance in many areas. Through the development and implementation of the Learning Policy and Knowledge Standard, which included specific benchmarks from all HR policy areas, the Agency encouraged a values-based knowledge and learning culture for public sector people management.

The key concepts, drivers, principles and research foundation for a strategic policy knowledge function have been developed. An environmental scan and literature reviews informed and built the foundation for a renewed people management knowledge and research function.

Reporting

The Agency published the *Annual Report on Official Languages 2006–07* and a consolidated Employment Equity report for 2006–2007 and 2007–2008, fulfilling the reporting responsibilities of the President of the Treasury Board under the *Official Languages Act* and the *Employment Equity Act*. The Agency also prepared “*People Management in Transition*” *Annual Report to Parliament 2006–2007*. This report was prepared in accordance with the requirements of the *Financial Administration Act* and the *Public Service Employment Act*, both of which are key legislative elements of the *Public Service Modernization Act* that came into force in December 2005. The report highlights such successes as facilitating the hiring of the right people when and where they are needed, fostering more collaborative labour-management relations, improving access to learning and training for employees at all levels, and clarifying roles and accountabilities for people management.

As one of its key activities to maintain and enhance public confidence in the integrity of the public sector, the CPSA published the first annual report on the *Public Servants Disclosure Protection Act*, covering the 2007–08 reporting period. The report provides parliamentarians and Canadians with an overview of public sector organizations’ activities related to the disclosure of wrongdoing and with examples of some of their best practices for establishing and supporting an effective structure for such disclosure.

Transformation

Design of the Common Human Resources Business Process was completed in the fall of 2008, following the contributions of some 350 subject-matter experts from various fields of expertise in human resources and other disciplines. The design of the Common HR Business Process brings together best practices and innovation to create a single streamlined business process across the Government of Canada. It provides a blueprint to reduce the overall effort involved in changes, to provide training to people management professionals and to maximize the use of technology.

The Agency also designed web-based tools automating people management data collection, reporting, and workflows. Applications were released to the people management community to facilitate the collection of experience, competencies, and career paths in the executive community, to provide employees with virtual collaborative communication tools, and to track the status of position information. Working horizontally with other departments and agencies, the Agency developed the Express Lane Staffing application. Another initiative to leverage technology to increase efficiency and effectiveness was the alignment of the Agency's Public Service Staffing Tribunal case management system with similar systems.

The data architecture derived from the Common HR Business Process established data collection standards as well as common data elements and definitions. It is still evolving and being validated with stakeholders but already provides the foundation for a data warehouse and for the definition of reporting requirements. An initial gain from this common data architecture was the definition of a common employee record used to develop the Employee Passport. Integrated with departmental HR systems, this solution allows departments and agencies to transfer electronic employee records easily, thereby streamlining the process and increasing data accuracy.

A prototype of a government-wide HR Portal was developed; it would create a single point of access for all HR applications. Work continues to elaborate the requirements for this initiative in consultation with stakeholders, departments and agencies.

Section III: Supplementary Information

Financial Highlights

The financial highlights presented in this report are intended to serve as a general overview of the Agency's financial position and operations. Financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles (GAPP). The Agency's unaudited financial information presented in the tables below was prepared on a modified cash basis of accounting in order to be consistent with appropriations-based reporting. The Agency's financial statements can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat website.³

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At March 31, 2009	% Change	2009	2008
Total Assets	-24.3%	2,513	3,321
Total Liabilities	-20.0%	24,255	30,494
Total Equity	-19%	-21,742	-27,173
Total	-24.3%	2,513	3,321

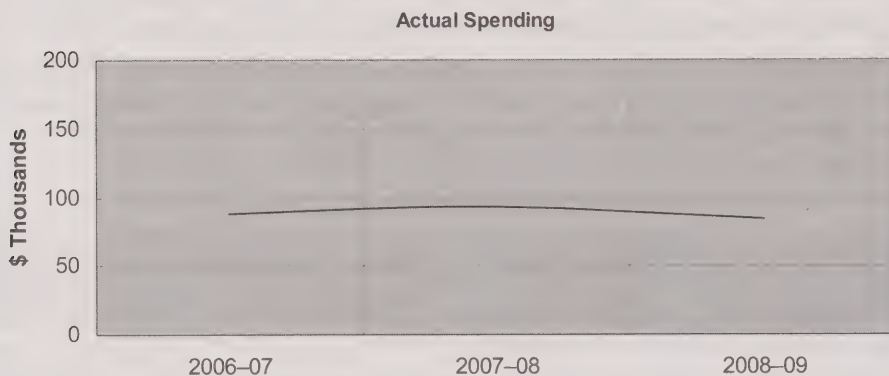
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At March 31, 2009	% Change	2009	2008
Total Expenses	-11.6%	104,106	117,782
Total Revenues	0%	2	2
Net Cost of Operations	-11.6%	104,104	111,774

3. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

Spending Trends

Spending Trend for Program Expenditures (Vote 50)



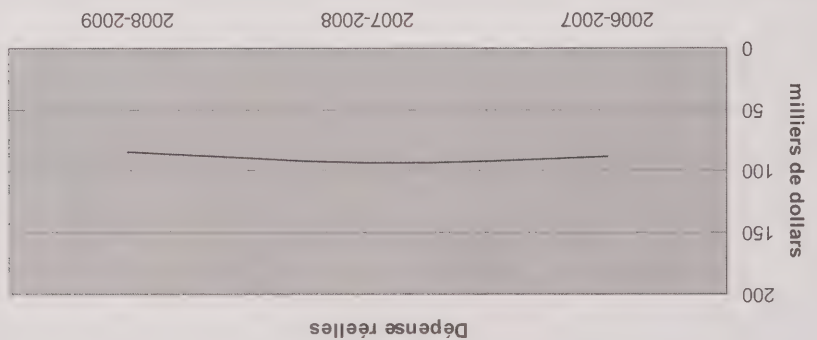
The above graph represents spending trends over a three year period. Agency spending was stable between 2007–08 and 2008–09; however, the actual spending for the last year decreased in anticipation of the HR Strategic Review reductions.

Pursuant to the machinery of government changes for the creation of the Office of the Chief Human Resources Officer and the budget changes resulting from the HR Strategic Review, CPSA was subsumed into Treasury Board of Canada Secretariat.

As a result of these changes, the planned spending for future years no longer applies.

Dépenses prévues

Tendances liées aux dépenses de Programme (crédit 50)



Le graphique ci-dessus représente les dépenses prévues pour une période de trois ans. Les dépenses de l'Agence étaient stables au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009; toutefois, les dépenses réelles du dernier exercice ont baissé en raison de la diminution prévue des examens stratégiques en matière de RH.

À la suite des changements apportés à l'appareil gouvernemental pour la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, et des modifications au budget découlant de l'examen stratégique en matière de RH, l'Agence devenue une partie constituante du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Par conséquent, les dépenses prévues pour les années à venir ne s'appliquent plus.

Section III — Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les principales données financières inscrites au présent rapport sont destinées à offrir un aperçu général de la situation financière de l'Agence et de ses opérations. Les états financiers sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Les renseignements supplémentaires non vérifiés présentés dans les tableaux financiers du présent rapport ont été préparés selon la comptabilité de caisse modifiée afin d'être conformes à la présentation des crédits. On pourra consulter les états financiers de l'Agence dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor.

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière			
À la fin de l'exercice (31 mars 2009)			
Variation %			
Total des actifs	-24,3 %	2 513	3 321
	-20,0 %	24 255	30 494
	-19 %	-21 742	-27 173
	-24,3 %	2 513	3 321
Total des passifs			
Total des capitaux propres			
Total			

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière			
À la fin de l'exercice (31 mars 2009)			
Variation %			
Total des charges	-11,6 %	104 106	117 782
	0 %	2	2
	-11,6 %	104 104	111 774
Total des revenus			
Coût net des opérations			

L'architecture des données issues du processus commun d'activités liées aux RH a établi les normes relatives à la collecte de données, de même que les éléments de données et les définitions intervenants; toutefois, elle fournit déjà les fondements d'un entrepôt de données et établit les bases des exigences en matière de production de rapports. Le premier avantage de cette architecture de données commune a été la définition d'un dossier ordinaire d'emploi utilisé pour élaborer le passeport de l'employé. Cette solution, une fois intégrée aux systèmes ministériels des RH, permet aux ministères et aux organismes de transférer facilement le dossier électronique d'un employé et, par le fait même, de rationaliser le processus et d'améliorer l'exactitude des données.

L'Agence a développé le prototype d'un portail en RH à l'intention de l'ensemble du gouvernement; celui-ci constituerait le guichet unique pour toutes les applications ayant trait aux RH. En collaboration avec d'autres intervenants, ministères et organismes, l'Agence continue les travaux afin de répondre aux besoins de ce projet.

rédigé conformément aux exigences de la *Loi sur l'administration des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui constituent les principaux éléments législatifs de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, en vigueur depuis décembre 2005. Ce rapport fait état des réussites : faciliter l'embauche de la bonne personne, à la bonne place et au bon moment, favoriser la collaboration dans les relations patronales-syndicales, améliorer l'accès à l'apprentissage et à la formation pour les employés de tous les niveaux et clarifier les rôles et les responsabilités ayant trait à la gestion des personnes.

L'une des principales activités de l'Agence pour aider au maintien et au renforcement de la confiance du public en l'intégrité de la fonction publique était la publication du premier rapport annuel 2007-2008 sur la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Ce rapport fournit aux parlementaires et aux Canadiens, un aperçu des activités des organisations du secteur public ayant trait à la divulgation d'actes répréhensibles; il illustre également certaines pratiques exemplaires de ces organisations relatives à l'établissement et au maintien d'une structure efficace qui permet une telle divulgation.

Transformation

La conception d'un processus commun d'activités liées aux ressources humaines (processus commun d'activités liées aux RH) a été achevée au cours de l'automne 2008, avec la collaboration de près de 350 experts en la matière provenant de différents domaines d'expertise en ressources humaines ou en d'autres disciplines. Le processus commun d'activités liées aux RH est conçu de telle sorte qu'il réunit les pratiques exemplaires et les innovations de façon à créer un seul processus rationalisé d'activités pour l'ensemble du gouvernement du Canada. Il donne un plan détaillé sur la façon de réduire l'effort global nécessaire aux changements, de fournir la formation aux professionnels de la gestion des personnes et de maximiser l'utilisation de la technologie.

L'Agence a également conçu des outils offerts sur le Web qui permettent d'automatiser la cueillette de données sur la gestion des personnes, la présentation de rapports et l'acheminement du travail. Des logiciels ont été fournis à la collectivité de la gestion des personnes pour faciliter la collecte de renseignements sur les expériences, les compétences et les cheminements de carrière des cadres supérieurs, pour fournir aux employés des outils virtuels de communication et de collaboration, et pour suivre le statut des renseignements sur un poste. Grâce à une collaboration horizontale avec d'autres ministères et organismes, l'Agence a mis au point le logiciel de dotation accélérée. Finalement, l'harmonisation du système de l'Agence pour la gestion des dossiers du Tribunal de la dotation de la fonction publique avec d'autres systèmes semblables est une initiative qui mise, elle aussi, sur la technologie pour augmenter son efficacité.

En outre, l'Agence était responsable du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Ce dernier s'est terminé en décembre et le taux de réponse a atteint le niveau record de 64,5 %. La stratégie de diffusion des résultats passe par une recherche thématique sur les thèmes décélés par le SAFF et le soutien aux ministères. Les contrats et recherches liés au SAFF se poursuivront au cours du prochain exercice. La mise au point d'un cadre de travail pour sonder la fonction publique grâce à la conception et à la mise en œuvre d'un sondage annuel des employés est en cours.

Recherche, collecte de données et analyse

L'Agence a déterminé les principaux indicateurs démographiques et les principales tendances afin d'aider les ministères à mettre au point des stratégies qui garantiront le renouvellement, la pertinence et l'adaptabilité de la capacité de leurs employés. Elle a procédé à une analyse démographique à l'appui des processus stratégiques et étudié différentes questions (mobilité, diversité, croissance de la fonction publique, croissance et relève de la direction) pour le compte du greffier, des comités de la haute direction et des comités de gouvernance (Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines, Comité des hauts fonctionnaires). Elle continue d'aider les ministères à comprendre les données sur l'état de la gestion des personnes et des besoins connexes. Par ses recherches rigoureuses, elle construit une base empirique solide pour tous les travaux stratégiques en matière de gestion des personnes.

L'Agence favorise une culture de connaissance et d'apprentissage liés à la gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique en offrant des outils et des directives dans un bon nombre de secteurs. Par le développement et la mise en œuvre de la politique d'apprentissage et de la norme du savoir, lesquelles comprennent des données précises de références provenant de tous les secteurs stratégiques des RH, l'Agence a encouragé, dans le cadre de la gestion des personnes au sein de la fonction publique, l'éclosion d'une culture de l'apprentissage et du savoir fondée sur les valeurs.

De surcroît, elle a élaboré les principaux concepts, moteurs et principes de base du savoir et de la recherche d'une politique stratégique de la fonction du savoir. Une analyse de l'environnement et une revue de la documentation ont fourni les renseignements et établi la base d'une fonction renouvelée de recherche et de connaissance en matière de gestion des personnes.

Établissement de rapports

L'Agence a publié le *Rapport annuel sur les langues officielles 2006-2007* et un rapport global sur l'équité en emploi pour 2006-2007 et 2007-2008, afin de remplir les obligations du président du Conseil du Trésor en matière de production de rapport en vertu de la *Loi sur les langues officielles* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Elle a également préparé le *Rapport annuel au Parlement 2006-2007* sur la gestion des personnes en transition. Ce rapport a été

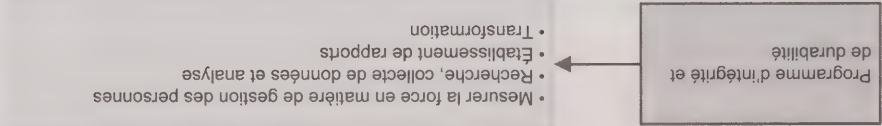
Rendement, mesure et suivi

Pour comprendre et évaluer le rendement de la gestion des personnes à la fonction publique, l'Agence a commencé à mettre sur pied une nouvelle approche de relevé, de présentation de rapports et d'évaluation, fondée sur les principaux indicateurs de rendement. À la suite de sa participation au Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique, l'Agence a mis au point, en collaboration avec les partenaires de la gestion des personnes, une liste de ces indicateurs clés qui permettent le suivi de l'état général de la gestion des personnes et de la santé organisationnelle de la fonction publique, en profitant des leçons apprises au cours des cycles d'évaluation précédents du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et de la découverte de pratiques exemplaires, tout en gardant à l'esprit le besoin de réduire le fardeau connexe à la production des rapports. Les indicateurs et les mesures seront surtout utilisés pour l'évaluation de la gestion des personnes dans les ministères et les organismes en 2009-2010. Cette évaluation sera fondée sur les données disponibles à partir des systèmes centraux et des sondages.

De plus, l'Agence a mis au point une approche et une méthodologie plus rigoureuses et fondées sur l'expérience, pour les évaluations en vertu de la ronde VI du CRG (la composante liée aux personnes); leurs caractéristiques sont notamment : une baisse des demandes de rapports par les ministères, des méthodes fondées sur les risques (p. ex. dans les secteurs Valeurs et éthique et Classification), une meilleure gestion des problèmes et un processus de planification plus efficace.

Par ailleurs, l'Agence a entrepris et achevé une initiative visant à réduire le fardeau de la production des rapports connexes à la gestion des personnes qui pèse sur les ministères et les organismes. Ainsi, elle a pu faire l'inventaire des demandes de renseignements et en réduire le nombre de beaucoup. Dès la première étape, le nombre de questions soumise par le biais du portail de déclaration des RH a été réduit de 89 % et le nombre de champs de données a baissé de 91 %. À la deuxième phase, les requêtes aux ministères ont encore baissé de 87 %. La troisième étape de ce projet, qui doit analyser le fardeau de présentation de rapports qu'imposent les autres organismes centraux (19 requêtes), est en cours et connaît déjà un certain succès. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a accepté d'abandonner plusieurs de ses *requêtes* dans le secteur de la rémunération. Par ailleurs, vu que dans le cadre du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs, les lettres annuelles d'attestation et les cartes de pointage annuelles et triennales ne sont plus nécessaires, les demandes de rapports à cet égard ont beaucoup diminué. Un projet a été amorcé afin de mettre au point un cadre de gestion intégrée des personnes et d'examiner tous les instruments de politique qui y réfèrent afin de rationaliser le processus et de tenir compte du nouveau modèle de gouvernance annoncé par le premier ministre en février 2009. Une version préliminaire, de même qu'un premier groupe de 18 politiques, ont été rédigés et font l'objet de consultations.

Activité de programme 3



Activité de programme 3 : Intégrité et durabilité					
Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence
12,9	19,4	18,4	119	129	10

Résultats escomptés

- Une compréhension constante des défis et des risques liés à l'intégrité et à la durabilité du système de gestion des personnes (comment les fonctionnaires sont gérés et dans quelle mesure les mécanismes d'habilitation sont appliqués).

Sommaire du rendement

- L'Agence a mis au point une nouvelle façon d'évaluer et de mesurer le rendement. Elle utilisera désormais des indicateurs clés pour examiner l'état de la gestion des personnes (une pratique exemplaire à cet égard). De surcroît, à l'aide d'une évaluation fondée sur le risque qui permet de connaître le besoin réel de soumettre des rapports d'étape, et en ayant recours aux données administratives et aux sondages pour évaluer le rendement, elle réduira de beaucoup le fardeau des ministères. Le cadre de gestion intégrée des personnes réduira le besoin en matière de politique; celui-ci est conforme au nouveau modèle de gouvernance annoncé par le premier ministre en février 2009 (consulter « Environnement opérationnel » dans la Section I).
- L'Agence a procédé à une analyse démographique et entrepris d'établir les fondements empiriques de l'élaboration d'une politique en matière de gestion des personnes. Elle a ainsi fourni aux ministères et aux cadres supérieurs les renseignements dont ils avaient besoin sur des questions telles que la mobilité du personnel et les tendances relatives à l'état futur de la fonction publique, et favorisé une culture de connaissance auprès de l'ensemble des fonctionnaires.
- Les rapports à soumettre au Parlement traitaient des langues officielles, de l'équité en emploi et de « La gestion des personnes en transition ».
- La transformation de la fonction publique se poursuit grâce : au processus commun d'activités liées aux ressources humaines; aux outils offerts dans le Web qui permettent d'automatiser la cueillette de données sur la gestion des personnes; la présentation de rapports et l'acheminement du travail; à la dotation accélérée; à un projet d'architecture d'information commune qui jetttera les bases d'initiatives collectives telles que le passeport de l'employé; et au prototype du portail libre-service en RH à l'intention de l'ensemble de la fonction publique.

Le programme Canada-OECD de perfectionnement par affectation, en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Le soutien accordé aux ministères en ce qui a trait à la gestion des talents des cadres supérieurs comprenait aussi la motivation et la rétention. L'Agence a organisé les Forums des sous-ministres adjoints et d'autres activités afin de donner l'occasion aux sous-ministres adjoints et aux sous-ministres de discuter des priorités, notamment de l'effectif et du milieu de travail de l'avenir, et de la place du Canada dans le monde.

Prix et reconnaissance

L'Agence a coordonné et dirigé beaucoup d'activités pour reconnaître et récompenser les fonctionnaires. La cérémonie de remise du Prix d'excellence de la fonction publique 2008 a eu lieu en juin, au Hilton Lac-Lamy, où 30 prix, y compris ceux de la nouvelle catégorie « Jeunesse », ont été décernés à 104 récipiendaires et à une organisation en reconnaissance de leur rendement exceptionnel dans l'atteinte de résultats pour la population canadienne. De plus, l'Agence a fourni les produits de communication et le soutien nécessaires aux ministères et aux régions dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique (SNFP) qui a eu lieu du 15 au 21 juin 2008. Quant à la Conférence nationale sur la reconnaissance, celle-ci s'est tenue en décembre 2008 et a réuni plus de 80 participants provenant des ministères et des organismes, dont des bureaux régionaux. Le thème en était « Reconnaissance — encourager un vrai changement de culture ». Le 23 janvier 2009 avait lieu la cérémonie de remise du Prix pour services insignes, accordé aux hauts fonctionnaires, ce prix reconnaît le rendement soutenu et exceptionnel dans l'exercice de leurs fonctions et dans leurs réalisations. En 2008-2009, trois personnes ont reçu cette récompense.

Planification intégrée

Le soutien de l'Agence à la planification intégrée a pris plusieurs formes. Elle a procédé à une révision complète du contenu et de la documentation en ligne du Guide de planification des RH et du Guide de planification et gestion de la relève; elle a poursuivi son apport au Réseau interministériel de planification des ressources humaines par sa participation au comité directeur; elle a dirigé le groupe de travail de la collectivité sur le réseau de collaboration en ligne (e collaboration). En collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a fourni les services d'experts en contenu lors d'un examen complet des cours sur la planification intégrée des RH. De plus, elle a encouragé le partage des pratiques et des leçons apprises par des échanges avec les ministères et les organismes; elle a fait la promotion des discussions interministérielles et des activités au sein des collectivités fonctionnelles visant à déterminer les obstacles, et y a participé; elle a fait des suggestions quant à la façon de réaliser la planification intégrée des RH et des activités.

prévues au calendrier annuel, de même qu'aux services de conseil et d'interprétation des politiques, des directives et des normes.

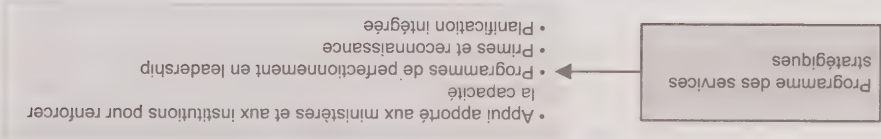
L'Agence a fourni aux ministères et aux organismes, de façon assidue et au moment opportun, des avis de même que des directives et des observations à chaque étape du processus de plainte, avant leur comparution devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique (740) plaintes et 33 audiences au cours de l'année). Elle a aidé les dirigeants principaux à mettre en œuvre et à évaluer leurs systèmes informels de gestion des conflits en publiant le *Guide des principaux éléments d'un système de gestion informelle des conflits dans l'administration publique centrale* et en mettant au point une feuille de route à cet égard.

Comme les petits organismes cherchaient à améliorer leurs processus de planification intégrée des activités et des RH, l'Agence a continué de leur apporter son concours : elle a préparé des outils (p. ex. l'analyse de l'environnement pour la Collectivité des petits organismes) et des modèles (le modèle de planification intégrée des ressources humaines et des activités), contribué à la préparation de plans et organisé des séances d'information pour partager les pratiques dignes de mention. La capacité de planification à l'intérieur du cycle d'établissement de rapports a été améliorée en fournissant une assistance constante et des conseils à la clientèle quant à la présentation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre des comptes en dotation (RMORCD) et à la Composante du cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGF). Le site Internet de l'Agence a fourni une information à jour sur les politiques, les produits et les outils, les activités prévues, le calendrier de présentation des rapports et le partage des pratiques dignes de mention des petits organismes. Pendant cette période, l'Agence a continué d'animer ou de coordonner plus de 25 activités d'apprentissage ou des séances d'information, auxquelles 630 personnes ont participé, afin de renforcer les capacités dans les secteurs susceptibles de favoriser la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et des priorités du renouvellement de la fonction publique. L'évaluation a indiqué que ces activités constituaient une façon économique de satisfaire aux besoins communs liés à l'apprentissage.

Perfectionnement en leadership

En collaboration avec les ministères clients et les partenaires des organismes centraux, l'Agence a dirigé le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) à l'intention de la fonction publique. Un soutien constant a été accordé à 59 participants du PPACS et à 28 du PFAE dans le cadre d'affectations de perfectionnement; de plus, l'Agence a dirigé l'évaluation de ces personnes aux fins de promotion. Elle a aussi coordonné le soutien aux employés en formation auprès de l'École de la fonction publique du Canada, et prêté main forte aux coordonnateurs ministériels du Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du Programme de stagiaires en gestion (PSG). L'Agence a fait la promotion, lancé et livré le deuxième contingent du Programme des dirigeants émérites du gouvernement du Canada, de même que

Activité de programme 2



Activité de programme 2 : Services stratégiques

Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence
31,0	34,7	30,8	211	211	0

Résultats escomptés

- La complémentarité des services de l'Agence avec les capacités des ministères ainsi qu'avec le travail et les objectifs d'autres organismes centraux.
- L'excellence et l'innovation en ce qui concerne le système de gestion des personnes.

Sommaire du rendement

- L'Agence a aidé les organisations à renforcer leurs capacités grâce à la mise au point d'outils et de pratiques exemplaires visant à améliorer la gestion du rendement des dirigeants, à des séances d'informations et à des conseils sur la gestion du rendement et les instruments de politique. Elle a veillé à la mise à jour constante d'un site Internet et organisé des activités d'apprentissage en plus d'une aide particulière aux petits organismes.
- L'Agence a collaboré ou est venue en aide aux ministères dans le cadre des programmes de leadership à l'intention de la fonction publique, notamment le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le programme de Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de stagiaires en gestion et les programmes d'affectation pour le perfectionnement des cadres.
- Les activités de Prix et reconnaissance comprenaient le Prix d'excellence de la fonction publique, notamment une nouvelle catégorie « Jeunesse », le Prix pour services insignes, la Conférence nationale sur la reconnaissance et la Semaine nationale de la fonction publique.
- La planification intégrée comptait quelques réalisations telles que les guides de planification des RH et de planification de la relève. L'Agence a examiné les cours sur la planification intégrée des RH et a, en règle générale, donné les orientations à cet égard aux ministères et aux organismes, aux collectivités fonctionnelles et au Réseau interministériel de planification des ressources humaines.

Capacité

De bien des façons, l'Agence a aidé les organisations à renforcer leurs capacités. Un exemple en particulier était le « Programme de gestion du rendement — la norme OR », un recueil d'outils et de pratiques exemplaires élaboré en vue d'aider les ministères et les organismes de la fonction publique à améliorer la gestion du rendement de leurs cadres supérieurs. En outre, l'Agence a fourni une aide constante à la fonction publique grâce à la tenue de séances d'information

De surcroît, l'Agence a accordé un soutien stratégique au Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (un comité externe composé de hauts dirigeants des secteurs privé et public élargi qui donne des avis impartiaux et soumet des recommandations) et a contribué à ses recherches. Ce comité a présenté ses 9^e et 10^e rapports en 2008-2009.

Quant aux partenariats élargis, dans le cadre de ses obligations internationales, l'Agence a fait connaître aux organisations étrangères telles que l'Organisation des États américains et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'opinion du Canada sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

Quant aux langues officielles, les pratiques exemplaires à l'intention des communautés de langue officielle ont été insérées au Rapport annuel sur les langues officielles 2006-2007 et l'Agence a tenu un forum sur ces pratiques. Les institutions de l'administration publique fédérale ont reçu des avis, des séances d'information et des services d'interprétation.

L'Agence a aussi donné des conseils sur les nouvelles directives ayant trait à l'utilisation d'un outil électronique de réseautage social dans le milieu de travail et organisé des réunions des comités consultatifs sur les langues officielles, une conférence du Réseau des champions des langues officielles et un groupe de travail pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010. Les ateliers traitaient, entre autres, des langues officielles dans le processus de nomination, de même que de l'apprentissage et du maintien de la langue seconde. De plus, l'Agence a élaboré et mis en place un système de gestion interactif en direct du Règlement sur les langues officielles.

L'Agence a fourni le soutien administratif et collectif à la Communauté nationale des gestionnaires et contribué à l'élaboration des priorités et des orientations stratégiques de cet organisme. Elle a collaboré avec l'Alliance de la fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor à la préparation des conditions du Programme d'apprentissage mixte et de son plan d'évaluation. Des séances d'information sur la politique et les directives relatives à l'échange Canada ont été offertes dans plus de 60 ministères et organismes de l'administration publique centrale.

Les conseils et les orientations stratégiques à l'intention des ministères comprenaient également un cours visant à démystifier la classification; l'École de la fonction publique du Canada a pris ce cours en main après que les 21 premières séances se sont avérées un succès. L'Agence a créé un groupe consultatif sur les griefs de classification qui a, par la suite, recommandé des améliorations au processus. Les travaux sur la classification touchaient aussi la mise en place de la première phase des classifications génériques dans le domaine des technologies de l'information dans l'ensemble de la fonction publique et auprès des ressources humaines de l'administration publique centrale. Des normes de classification et de qualification ont été mises en place pour les groupes Économique et services de sciences sociales et Services frontaliers; des études de faisabilité ont été entreprises pour d'autres groupes qui, dans certains cas, feront l'objet d'une prochaine étude de groupes occupationnels.

L'Agence a suivi de près et coordonné les services fournis au portefeuille de la gestion des personnes par le biais des instances dirigeantes des RH; elle a tenu un programme d'activités à long terme et participé à la transformation stratégique du Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines en une instance qui établit de plus en plus les orientations.

les employés et les organisations au processus d'élaboration du Code. L'ajout d'un modèle organisationnel est une composante importante et innovatrice de cette stratégie.

L'Agence a également poursuivi son travail sur l'évaluation et l'examen des politiques en matière de valeurs et d'éthique en fonction des besoins des ministères relatifs à la gestion des personnes. Les réactions des ministères de l'administration centrale et des sociétés d'Etat ont été fortes et, pour y répondre, l'Agence a prévu de mettre en place, en même temps que le Code de conduite du Conseil du Trésor, une politique régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Le réseau des cadres supérieurs responsables des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, les agents supérieurs responsables de la divulgation d'actes répréhensibles, les agents ministériels responsables des mesures sur les conflits d'intérêts, les coordonnateurs ministériels responsables de la prévention et du règlement du harcèlement en milieu de travail et le Comité consultatif sur les valeurs et l'éthique sont les principaux éléments qui assurent l'adhésion des fonctionnaires au maintien d'une culture organisationnelle fondée sur les valeurs. L'Agence a conservé ces réseaux et les a consultés régulièrement au cours de l'année pour recueillir et diffuser les renseignements sur les lois et les instruments de politique pertinents.

Partenariat et harmonisation

En plus des nombreuses initiatives de coopération mentionnées ci-dessus, l'Agence a, en règle générale, fourni des orientations, des conseils et des directives aux praticiens de la gestion des personnes et aux gestionnaires, de même qu'aux comités consultatifs; elle a établi des liens étroits avec les différentes collectivités fonctionnelles. La collectivité des RH a profité du soutien de ses partenaires dans les initiatives liées au renforcement des capacités, notamment la dotation collective et la mise au point d'un programme de base. En collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, l'Agence a travaillé avec les collectivités fonctionnelles pour faciliter l'échange de pratiques exemplaires et fournir des renseignements sur les initiatives dirigées par l'administration centrale telles que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et le renouvellement de la fonction publique.

Conformément aux avis et aux directives sur les questions relatives à la diversité, l'Agence a fourni les services de secrétariat à trois conseils nationaux sur l'équité en emploi : le Conseil national des employés fédéraux (CNEFA), le Conseil national des employés handicapés fédéraux (CNEHF) et le Conseil national des minorités visibles de la fonction publique fédérale (CNMFV). Cette aide signifiait également d'assurer le financement opérationnel à long terme de ces conseils pour la période 2008-2011. L'Agence a aussi continué de renforcer ses relations avec leurs sous-ministres champions en leur prodiguant des conseils et en apportant le soutien nécessaire à leurs travaux.

exploré les pratiques exemplaires des secteurs public et privé et, pour venir en aide aux gestionnaires, s'est appliqué à mettre au point une série d'outils, en collaboration avec des partenaires et des intervenants tels que la Communauté nationale des gestionnaires, le Conseil des ressources humaines et l'EFPC. Cette démarche comprenait également l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration du rendement et d'un outil de mise en correspondance des problèmes qui y sont liés; on a essayé les deux à plusieurs reprises avec des groupes de gestionnaires et d'experts en ressources humaines. Des présentations ont été faites devant plus de 600 gestionnaires à plusieurs endroits, dans l'ensemble du pays.

Diversité

Le Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique a mis davantage en lumière le besoin d'une fonction publique plus représentative et a fait ressortir la responsabilité ministérielle envers la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, les conseils et les outils de l'Agence ont aidé les ministères à améliorer leur capacité à instaurer l'équité en matière d'emploi et la diversité, et à mieux les intégrer dans leurs pratiques de gestion des RH. En retour, cette approche leur a permis de mieux s'acquitter de leurs obligations en cette matière et d'assumer leur responsabilité de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées. À titre d'exemple, la représentativité des minorités visibles est passée de 8,6 % en 2006-2007 à 9,2 % en 2007-2008.

Leadership

L'Agence a aussi encouragé et favorisé l'excellence chez les cadres supérieurs par le biais de programmes de perfectionnement en leadership tant dans les rangs supérieurs qu'aux autres niveaux. Elle a aidé les ministères et les organismes à mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents pour les cadres supérieurs en leur fournissant un cadre et des outils (questionnaires, guides, outils pour la cueillette des données) élaborés à partir de la méthode utilisée pour les sous-ministres adjoints (SMA). Cette approche tenait compte des priorités du gouvernement fédéral et des besoins des cadres supérieurs. L'Agence a participé également à la gestion des talents des SMA en leur fournissant du soutien et des conseils en matière de cheminement de carrière.

Valeurs et éthique

L'Agence a entrepris un nombre d'activités pour diffuser, à l'échelle de la fonction publique, les directives en matière de valeurs et d'éthique à l'intention du personnel; l'introduction d'un Code de conduite du secteur public fédéral de même que d'un modèle organisationnel de Code de conduite a beaucoup progressé grâce à des consultations avec l'administration publique centrale, les sociétés d'État mères et les organismes distincts. Cet exercice a commencé par l'établissement de normes et de pratiques communes en matière de comportement en intégrant

chaque salon était présenté grâce à l'étroite collaboration des établissements d'enseignement participants.

Loi sur la modernisation de la fonction publique

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) a reçu la sanction royale en novembre 2003. Elle visait l'embauche de personnes bien choisies, l'amélioration des relations professionnelles et le perfectionnement des compétences des employés. Quelque temps avant l'examen quinquennal obligatoire des principaux éléments de la LMFP, des mesures ont été prises pour suivre de près et améliorer l'efficacité du cadre législatif ayant trait aux RH. Pour s'assurer que la souplesse que permettait la LMFP était largement exploitée, les conclusions auxquelles étaient arrivés les ateliers tenus dans l'ensemble du Canada ont été réunies pour donner un aperçu de la situation actuelle et aider à l'établissement des priorités et à la mise au point d'outils de perfectionnement pour approfondir l'intégration de cette Loi. Les résultats ont été communiqués aux sous-ministres, à leur équipe de gestion et à leurs comités.

Elaboration de politiques, interprétation, intégration et législation

La Loi sur la protection des fonctionnaires divulguateurs d'actes répréhensibles

La mise en vigueur de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulguateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) était une priorité essentielle pour l'Agence. Des ateliers ont eu lieu, dans les deux langues officielles, à l'intention des agents supérieurs en matière de divulgations d'actes répréhensibles de l'ensemble de la fonction publique, pour s'assurer que les dispositions de cette Loi étaient bien comprises et intégrées dans toutes les organisations concernées. De plus, un dépliant d'information sur la LPFDAR a été distribué à tous les fonctionnaires. Afin d'intégrer les principes et les valeurs d'une bonne administration publique dans les activités quotidiennes des fonctionnaires, le cours « Paver la voie : fondements des valeurs et de l'éthique pour les employés » a été mis au point en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPD) et offert à toute la fonction publique, accompagné d'une affiche, d'une trousse de renseignements et d'outils en ligne. Ce cours garantit également que les fonctionnaires sont au courant des mécanismes de divulgation créés par la Loi et qu'on les encourage à s'en servir; il fait maintenant partie de la formation initiale obligatoire pour tout nouvel employé de la fonction publique. Au 31 mars 2009, on évaluait à 20 000 le nombre de fonctionnaires qui avaient réussi ce programme.

Gestion du rendement

Dans le cadre de ses fonctions d'orientation stratégique, l'Agence a élaboré une politique globale pour l'amélioration de la gestion du rendement afin d'optimiser la productivité grâce à l'excellence de la gestion des personnes. Elle a mis l'accent tant sur l'amélioration des compétences que sur le traitement du mauvais rendement. Elle a révisé les mécanismes existants,

Afin de garantir la bonne mise au point, l'interprétation, l'intégration et la normalisation des règles et politiques en matière de gestion des personnes, l'Agence a aidé le personnel de direction de la fonction publique à faire progresser le renouvellement et la modernisation des organisations par le biais de partenariats et par la rationalisation des efforts dans l'ensemble du gouvernement.

Renouvellement et modernisation de la fonction publique

Le renouvellement de la fonction publique

Le renouvellement de la fonction publique est l'une des principales priorités du gouvernement du Canada. L'Agence avait donc la responsabilité de fournir l'aide nécessaire au greffier du Conseil privé, en tant que chef de la fonction publique, au secrétaire associé du conseil des ministres, à l'ensemble des délégués et aux organismes consultatifs connexes. Plus particulièrement, l'Agence a prodigué des conseils stratégiques, effectué des recherches et des analyses, assuré la surveillance, la sensibilisation et la coordination, et fourni les services de secrétariat à l'intention du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre (CCPM) et du Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.

À l'instar des années précédentes, l'Agence a donné au CCPM des avis en matière de politique dans le cadre des recommandations au premier ministre que ce comité a intégrées à son troisième rapport annuel. L'Agence a également offert un apport à la préparation du *Seizième rapport annuel du greffier au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* qui mettait en lumière les progrès réalisés dans le cadre du renouvellement et établissait l'échéancier de renouvellement des travaux de la prochaine année à cet égard.

Avec l'aide des administrations centrales, des ministères responsables et d'autres partenaires, l'Agence a collaboré avec le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, à la préparation, à l'avancement et au suivi de la mise en œuvre du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009. Ce plan comportait douze engagements précis que devaient respecter les ministères et les organismes centraux, y compris l'Agence et qui mettaient l'accent sur la participation des employés au renouvellement.

Marque distinctive

La marque distinctive de la fonction publique en tant qu'employeur de choix fait partie des priorités du renouvellement de la fonction publique. Pour faire connaître cette marque distinctive, quatre projets pilotes de salon de l'emploi ont été organisés par les sous-ministres champions et leurs équipes respectives, avec l'aide de divers ministères et organismes, notamment les Conseils fédéraux régionaux, la Commission de la fonction publique, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le bureau du Conseil privé et l'Agence. De plus,

La fonction publique est le plus important employeur du Canada; elle est responsable d'une grande partie de ce qui fait progresser notre pays, tant du point de vue économique que social. Des milliers de fonctionnaires offrent des services de première ligne, de même que des biens et services essentiels à la qualité de vie et au bien-être des Canadiens, et à la réputation du Canada en tant que nation. Favoriser l'excellence au sein de la fonction publique, mener à bien les moteurs décrits plus haut et, de ce fait, garantir des résultats pour les Canadiens : voilà la responsabilité qui incombe à l'Agence.

Activité de programme 1

- Élaboration de politiques, interprétation, intégration et législation
- Renouvellement et modernisation de la fonction publique
- Partenariats et harmonisation

Programme d'orientation
stratégique, de
partenariats et
d'intégration

Activité de programme 1 : Orientation stratégique, partenariats et intégration

Ressources financières 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence
20,7	38,3	35,6	167	246	79

Résultats escomptés

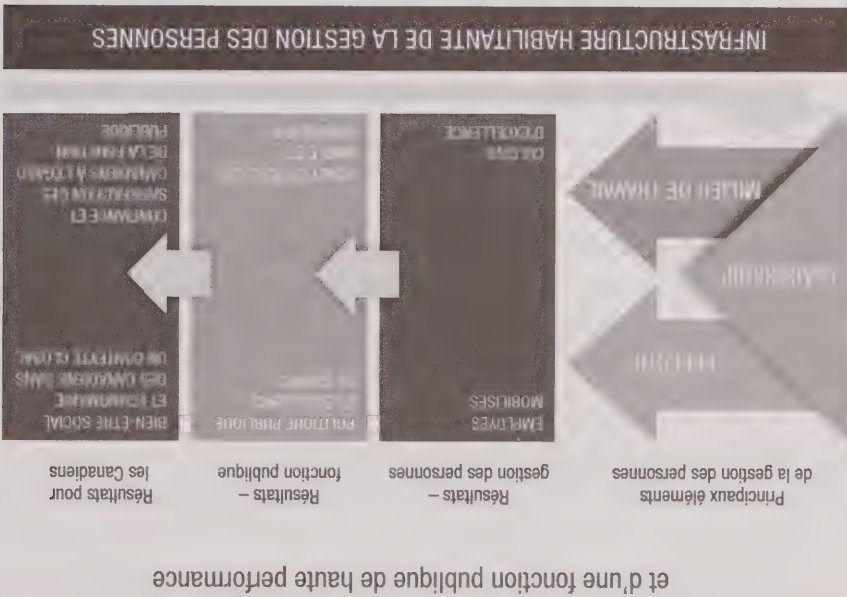
- Centralisation du leadership et de la direction pour la gestion des RH.
- Soutien efficace au Conseil du Trésor pour tout ce qui touche aux fonctions relatives aux politiques.
- Optimisation et harmonisation des efforts individuels et leur intégration dans un objectif collectif.

Sommaire du rendement

- L'Agence a centralisé le leadership en matière de gestion des RH en fournissant les directives, les orientations et les outils nécessaires à la gestion du rendement par les ministères et en élaborant un nouveau cadre d'évaluation du rendement de la gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique. Des mesures ciblées lui ont permis de fournir les orientations relatives à la gestion des RH qui visent à rationaliser et à concentrer les efforts vers la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique et de la Loi sur la protection des fonctionnaires *divulgateurs d'actes répréhensibles*.

- Les principes directeurs et les politiques du Conseil du Trésor ont pu évoluer grâce au soutien structure apporté aux conseils exécutifs et aux comités consultatifs tels que le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre et le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, de même qu'aux orientations données aux spécialistes et aux gestionnaires des RH dans l'ensemble de la fonction publique, particulièrement dans les secteurs des activités prévues par la loi (les langues officielles et l'équité en matière d'emploi) et des priorités gouvernementales (les valeurs et l'éthique et les capacités de leadership).
- L'Agence a, de bien des façons, aidé à influencer et à harmoniser les efforts et les compétences communes en matière de RH, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'administration publique centrale, par exemple : l'image de marque collective de la fonction publique, les initiatives de planification des capacités, les activités visant à orienter, conseiller et guider les intervenants de la gestion des personnes et le soutien aux comités consultatifs, aux collectivités fonctionnelles, aux conseils et aux agents négociateurs.

Le modèle ci-dessus des moteurs de la gestion des personnes a constitué la base d'une bonne partie du travail de l'Agence en 2008-2009. Il est l'une des composantes principales du *Rapport sur les programmes et les priorités 2008-2009* et est affiché actuellement dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor en tant que cadre de contrôle qui permet de comprendre les résultats du Sondage 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux. Ce modèle vise un résultat final en deux volets : le bien-être économique et social de tous les Canadiens et la confiance et la satisfaction des citoyens à l'égard de la fonction publique. Ces résultats s'appuient directement sur la politique publique et l'excellence des services rendus par une fonction publique viable et productive. Pour arriver à un effectif d'une telle qualité, le cadre met en évidence l'importance fondamentale de la gestion des questions relatives au personnel et au milieu de travail, soutenue par un leadership fort qui fournit des orientations claires, au bon moment, et qui perpétue une culture et des valeurs qui favorisent l'excellence. Ce sont là les éléments qui conduisent à des résultats en matière de gestion des personnes dans la fonction publique : des employés mobilisés et une culture d'excellence. Le renforcement des capacités, les services de gestion des personnes et la recherche empirique constituent la structure habitante qui était l'ensemble du concept.



confirmé que la fonction publique allait dans la bonne direction, qu'elle déterminait les problèmes et les lacunes, et qu'elle entreprenait d'importants projets pour corriger ces lacunes. Le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009 de l'Agence de la fonction publique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor².

Analyse du rendement (toutes les activités de programme)

En règle générale, le succès des initiatives de l'Agence était tributaire d'une mobilisation et d'une collaboration horizontales précoces, du soutien de la haute direction de même que du temps et de l'attention qu'on accordait à la planification initiale et à l'analyse des enjeux et des priorités.

Bon nombre d'activités extérieures, notamment les élections fédérales et l'examen stratégique en matière de RH effectué sur les fonctions et les mandats des organismes centraux, ont ralenti les progrès dans certains secteurs clés. L'élaboration du Code de conduite du Conseil du Trésor a été retardée. Il en est de même pour l'élaboration des stratégies d'apprentissage qui visent à s'assurer que tous les fonctionnaires connaissent les mécanismes de divulgation prévus à la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et se sentent encouragés à les utiliser.

Alors qu'on a pris dûment en considération l'élaboration d'une politique de gestion du rendement, et à la lumière des efforts déployés dans l'ensemble de la fonction publique pour réduire, d'une part, le nombre d'instruments de politique sur la gestion du rendement et, d'autre part, le fardeau imposé aux ministères en matière de présentation de rapports, il semblait que la meilleure approche était l'amélioration des éléments existants jumelés à une formation et un soutien adéquats, de même que l'utilisation d'une nouvelle méthode fondée sur les données administratives et les résultats des sondages déjà accessibles à l'administration centrale. Dans cette optique, l'Agence a relevé les nouveaux défis et a recherché et élaboré les moteurs de la gestion des personnes et les principaux indicateurs de rendement en tant que fondement au nouveau régime de gestion du rendement des personnes dans la fonction publique. Les recherches dans le secteur de la gestion des personnes se poursuivent pour tenter de construire sur la base des connaissances et des activités actuelles tout en tenant compte des pratiques exemplaires utilisées ailleurs.

2. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/hrh/hrh00-fra.asp>

Section II — Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion des personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de grande qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.

L'Agence a travaillé à atteindre ce résultat en faisant ressortir les trois éléments clés pour une gestion réussie des personnes : un système de gestion des personnes novateur et excellent, un milieu de travail et une main-d'œuvre de grande qualité. Chaque niveau de l'architecture des programmes a renforcé cette perspective en se concentrant sur les activités principales nécessaires pour appuyer le résultat stratégique. On considèrerait que ces trois activités principales étaient essentielles pour réussir la gestion des personnes et qu'elles se renforçaient mutuellement. Les trois programmes suivants, appuyés par les services ministériels, ont permis à l'Agence d'atteindre son résultat stratégique :

1. **Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration :** a fourni le leadership et l'orientation pour la gestion des personnes à partir d'un point central (l'Agence) pour garantir un rendement élevé et uniforme dans l'ensemble de la fonction publique sur la base d'une orientation partagée, de normes communes et d'attentes collectives.
2. **Programme de services stratégiques :** a fourni des services stratégiques et à valeur ajoutée pour appuyer l'orientation commune par le biais d'une infrastructure et de programmes cibles.
3. **Programme d'intégrité et de durabilité :** a élaboré, recueilli, évalué et fait connaître l'information sur la gestion des personnes dans toute la fonction publique, en lançant des activités à l'échelle du gouvernement pour garantir l'intégrité continue de la gestion des personnes et la durabilité de la fonction publique qui s'y rapporte.

Séparément, chacun de ces programmes était essentiel pour réussir la gestion des personnes et établir les conditions nécessaires pour atteindre le résultat stratégique. C'était toutefois l'interaction de ces programmes qui était au cœur des efforts continus de l'Agence en matière de gestion des personnes. La politique a établi une orientation commune. Les partenariats et l'harmonisation se sont nourris des ressources de la gestion du personnel dans l'ensemble de la fonction publique pour collaborer à des objectifs communs. Les services stratégiques ont apporté l'appui nécessaire pour parvenir à l'orientation commune. L'intégrité et la durabilité ont

Crédits votés et législatifs

Le tableau suivant met en lumière la répartition des ressources de l'Agence approuvées par le Parlement, les changements qui ont découlé du budget supplémentaire des dépenses et autres autorités, de même que la façon dont les fonds ont été dépensés.

(en millions de dollars)

N° de crédit voté ou de Libelle tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	dépenses 2008-2009	Total des autorisations 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
Budget principal					
50	Dépenses du Programme	87,7	93,4	64,6	92,4
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	8,6	9,6	8,4	9,1
Total		96,3	103,0	73,0	101,5
					93,9

Les dépenses réelles ne tiennent pas compte des services reçus à titre gratuit.

- Les dépenses étaient en baisse (AP2) tant dans le projet approuvé auparavant (Programme d'apprentissage mixte) qu'en raison de la fin de certains programmes en 2008-2009 tels que la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.
- Les dépenses diminuaient (AP3) en raison de retards dans le financement de projets. Dans l'ensemble des activités de programme, les dépenses réelles étaient moindres que les autorisations totales puisque certains travaux ont été reportés en raison du retard dans le financement des projets, d'une diminution de la dotation et de l'annulation de certains projets compte tenu de la diminution prévue des examens stratégiques en matière de RH.

Profil des dépenses

L'Agence a engagé des dépenses totalisant 84,8 M\$ pour la réalisation de ses objectifs stratégiques. Les résultats s'appuient sur les trois principaux secteurs d'activités de programme. Le graphique suivant illustre la répartition proportionnelle des dépenses.

Dépenses réelles 2008-2009

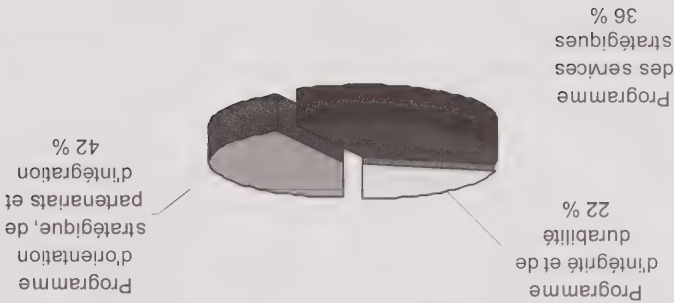


Tableau sommaire sur le rendement de 2008-2009 : données financières par activité de programme (en millions de dollars)

Activité de programme ¹	Dépenses réelles 2007-2008	2008-2009			Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	
		Dépenses	Dépenses	Dépenses	
		réelles	réelles	réelles	
Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration (AP 1)	31,0	20,7	20,7	38,3	35,6
Programme des services stratégiques (AP 2)	37,7	31,0	31,0	34,7	30,8
Programme d'intégrité et de durabilité (AP 3)	24,7	12,9	12,9	19,4	18,4
Total	93,4	64,6	64,6	92,4	84,8

1. Pour une description des programmes, veuillez consulter le Budget principal des dépenses à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>.

Le tableau ci-dessus donne un sommaire du rendement de trois des quatre activités de programme (AP) pour l'exercice 2008-2009. Les ressources humaines et financières reliées aux services internes (AP 4) sont réparties entre les autres AP de l'Agence conformément aux directives du Conseil du Trésor en matière de rapport.

Les dépenses nettes de l'Agence ont diminué par rapport à l'exercice 2007-2008, notamment en raison des tendances suivantes :

- Les dépenses étaient en hausse (AP1) dans le projet approuvé auparavant (programme de classification), mais en baisse (AP1) car les programmes s'achevaient en 2008-2009, tels que les Valeurs et l'éthique;

Sommaire du rendement

Le total des ressources financières et humaines de l'Agence se résume dans le tableau suivant :

Ressources financières 2008-2009
(en millions de dollars)

Dépenses prévues	64,6	Autorisations totales	92,4 (a)	Dépenses réelles	84,8 (b)
------------------	------	-----------------------	----------	------------------	----------

Les totaux peuvent différer entre les tableaux, ou à l'intérieur d'un même tableau, lorsque les chiffres ont été arrondis.

(a) La différence de 27,8 M\$ entre les autorisations totales (92,4 M\$) et les dépenses prévues au budget principal des dépenses (64,6 M\$) s'explique surtout par une augmentation des fonds accordés au cours de l'année par le budget supplémentaire des dépenses, soit : 12,5 M\$ pour le maintien du programme de l'Agence, de même qu'un financement additionnel de 7,5 M\$, et d'autres virements totalisant 7,8 M\$ pour, notamment, le financement du report du budget de fonctionnement et des conventions collectives.

Si l'on soustrait les dépenses réelles (84,8 M\$) du total des autorisations (92,4 M\$), on obtient un montant de fonds inutilisés de 7,6 M\$. Cet écart est causé surtout par la réduction de la dotation et l'annulation de projets pluriannuels en raison de la diminution prévue des examens stratégiques en matière de RH.

(b) Le total des dépenses réelles (84,8 M\$) comprend les dépenses de fonctionnement de 4,6 M\$, pour les participants aux programmes de leadership, et de 9,6 M\$ pour les services généraux fournis par le ministère des Finances.

Ressources humaines 2008-2009
(en équivalents temps plein ou ETP)

Prévues	497	Réelles	586 (c)	Différence	89 (d)
---------	-----	---------	---------	------------	--------

Les ressources humaines prévues et réelles comprennent 98 ETP pour la prestation des services ministériels fournis par le ministère des Finances.

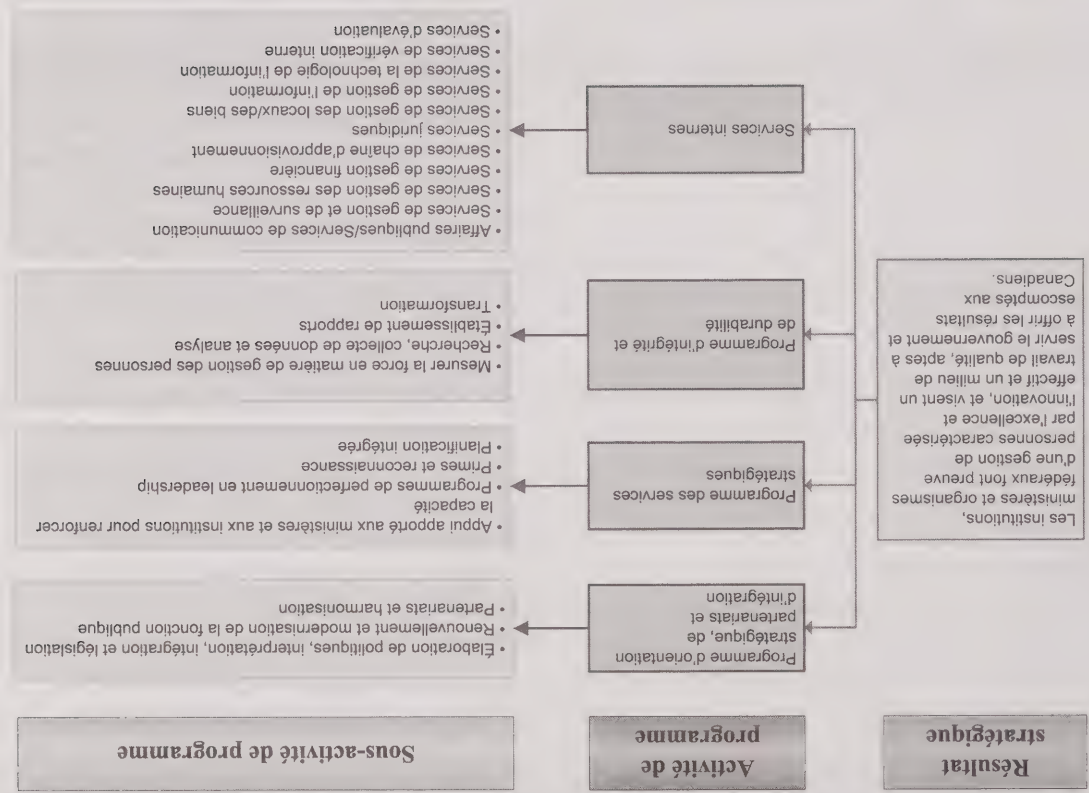
(c) Les ETP relevés ne comprennent pas les 70 ETP qui participent aux programmes de développement du leadership, même si une partie de leur salaire est comptée dans les dépenses réelles.

(d) Les ETP réels sont plus élevés que prévu parce que l'Agence a reçu du financement et des ETP additionnels au cours de l'année.

Par conséquent, le présent rapport ministériel sur le rendement est le dernier qui sera produit pour le compte de l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada.

Architecture des activités de programme et résultats stratégiques

Le diagramme suivant met en lumière l'architecture des activités de programme (AAP) de l'Agence; celle-ci servait de cadre de travail aux activités et aux sous-activités qui ont contribué à atteindre les résultats stratégiques.



Section I — Aperçu de l'Agence

Information sommaire

Raison d'être

La raison d'être de l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC ou l'Agence, dont l'appellation légale était « Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ») était de créer les conditions pour que les ministères, les organismes fédéraux et les institutions puissent faire preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de grande qualité. Le but était de susciter une culture de l'excellence au sein de la fonction publique, de même qu'un effectif fortement motivé et apte à servir le gouvernement et à fournir les résultats escomptés aux Canadiens. Le défi de l'Agence était de créer ces conditions en fournissant aux ministères, aux organismes et aux institutions le mélange idéal d'orientation, de soutien et de suivi.

Environnement opérationnel

Au cours de l'été 2008, six organismes centraux liés aux ressources humaines (RH) ont procédé à un examen stratégique horizontal des principales fonctions de gestion en matière de RH qu'ils exercent pour venir en aide aux ministères et aux organismes gouvernementaux (examen stratégique des RH). Il s'agit de (1) l'Agence de la fonction publique du Canada, (2) l'École de la fonction publique du Canada, (3) la Commission de la fonction publique, (4) la Commission des relations de travail dans la fonction publique, (5) le Tribunal de la dotation de la fonction publique, et (6) le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (particulièrement, les fonctions liées aux RH du secteur des Relations de travail et opérations de rémunération, et des secteurs des Régimes de pension et d'avantages sociaux et de la Gestion des dépenses).

Cet exercice a permis d'examiner le financement d'une valeur de plus de 250 millions de dollars accordé aux principales fonctions stratégiques et de gestion des ressources humaines. L'objectif était de mieux harmoniser les rôles et les responsabilités dans l'ensemble des organismes centraux responsables des ressources humaines afin de garantir l'efficacité et l'efficience des investissements dans les activités de gestion des RH, et de donner la latitude et les contrôles nécessaires aux sous-ministres pour attirer, perfectionner et gérer leurs employés.

La principale répercussion de cet examen a été la création, en date du 2 mars 2009, du nouveau Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) à la suite de la fusion de l'Agence de la fonction publique du Canada et des secteurs du Secrétaire du Conseil du Trésor responsables des régimes de pensions et des avantages sociaux ainsi que des relations de travail et de la rémunération. Tous ces organismes relèvent désormais du Secrétaire du Conseil du Trésor.

1. Voir l'annexe 3 du « Plan d'action économique du Canada — Le budget 2009 » pour de plus amples renseignements sur les examens stratégiques du gouvernement, à l'adresse <http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbudgetaire-fra.pdf>.

Message du président

À titre de président du Conseil du Trésor du Canada, j'ai le plaisir de déposer le Rapport ministériel sur le rendement 2008–2009 de l'Agence de la fonction publique du Canada (l'Agence).

Le 2 mars 2009, l'Agence est devenue le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada. Il intègre des secteurs du Secréariat qui s'occupent des régimes de retraite et d'avantages sociaux, des relations de travail et de la rémunération. Il s'agit d'une réorganisation majeure de la gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.



À l'instar de tous les employeurs, la fonction publique dirige ses

activités dans un environnement de plus en plus complexe, affecté par l'évolution démographique et un marché du travail concurrentiel et diversifié, une situation que l'on n'avait pas vue depuis de nombreuses années. Grâce à la création du BDPRH, le gouvernement sera mieux outillé pour s'assurer que la fonction publique s'adapte à ces changements et poursuit son renouvellement. Le BDPRH permettra en effet de réduire les chevauchements et le double emploi et donnera aux sous-ministres la marge de manœuvre nécessaire pour mieux attirer des candidats, gérer leur personnel et offrir à celui-ci des possibilités de perfectionnement.

Les activités du BDPRH poursuivront sur la lancée des réalisations et des efforts de l'année précédente, notamment l'appui donné aux ministères pour favoriser un leadership éthique et créer un milieu de travail représentatif et accessible qui tient compte de la dualité linguistique du Canada. Ces réalisations incluent également les directives et les conseils spécialisés donnés à la collectivité des ressources humaines pour simplifier le processus visant à nommer les bonnes personnes aux bons postes, un objectif majeur de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, un texte législatif qui a fait époque.

Le personnel du BDPRH a un mandat important à accomplir, soit faire en sorte que la fonction publique demeure une organisation professionnelle et dynamique sur laquelle peuvent compter les Canadiens, en particulier en cette situation économique difficile. Je n'ai aucun doute que les employés pourront relever les défis.

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

1 Message du président..... 1

Section I — Aperçu de l'Agence..... 2

Information sommaire 2

Sommaire du rendement..... 4

Section II — Analyse des activités de programme par résultat stratégique 8

Analyse du rendement (toutes les activités de programme)..... 9

Avantages pour les Canadiens : (toutes les activités de programme) 10

Activité de programme 1..... 11

Activité de programme 2..... 18

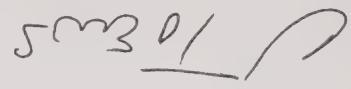
Activité de programme 3..... 21

Section III — Renseignements supplémentaires 26

Principales données financières 26

Dépenses prévues..... 27

**Agence de la fonction publique du
Canada**
Rapport ministériel sur le rendement
2008-2009



L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estim_f.asp. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pgp-cptr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/96-2009

ISBN 978-0-660-64291-8



Agence de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77



Canada Revenue Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/10-2009
ISBN 978-0-660-64292-5

Canada Revenue Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Jean-Pierre Blackburn', is written over a horizontal line.

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

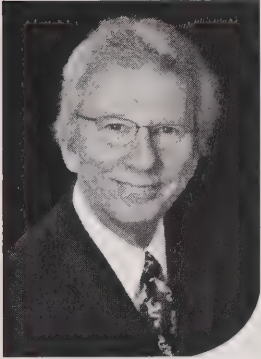
The content of this performance report is taken from the *Canada Revenue Agency's Annual Report to Parliament 2008-2009*. The Minister of National Revenue tables the CRA's Annual Report in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Revenue Agency Act*. The Performance Report and the CRA's Annual Report contain comprehensive performance information and the opinion of the Auditor General of Canada on the CRA's financial statements. For more information on the CRA's Annual Report, visit the CRA's Web site at: www.cra.gc.ca, or write to: Director, Planning and Annual Reporting Division, Corporate Planning, Governance and Measurement Directorate, Corporate Strategies and Business Development Branch, Canada Revenue Agency, Connaught Building 555 MacKenzie Avenue, Ottawa ON K1A 0L5, Canada.

Table of Contents

Section I: Agency Overview	5
Message from the Minister	5
Message from the Commissioner and Chief Executive Officer	6
Our Raison d'être	8
Benefit to Canadians	8
Risk Analysis	9
Rating our Results	9
Our Program Activity Architecture	10
Performance Summary	11
Alignment to Government of Canada Outcomes	11
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	13
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	25
Taxpayer and Business Assistance (PA1)	25
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	29
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	32
Reporting Compliance (PA4)	35
Appeals (PA5)	39
Benefit Programs (PA6)	42
Internal Services (PA7)	46
Section III: Supplementary Information	48
Statement of Management Responsibility	48
Financial Highlights	52
Electronic Tables	55

Section I: Agency Overview

Message from the Minister



The Canada Revenue Agency (CRA) makes a difference in the lives of Canadians every day. We do this by providing a strong, equitable, and responsive tax system that has become the cornerstone of our country's prosperity and the foundation of our social structure.

This year, the CRA celebrates 10 years as a government agency, a period marked by innovation and continuous improvement in services to Canadians and businesses.

I am proud of the tremendous collaboration demonstrated by the CRA and Finance Canada, who together worked with financial institutions across the country on the recent launch of the Tax-Free Savings Account (TFSA), the most important tax innovation in a generation.

We are providing excellence in program delivery by working to ensure that Canadians pay their fair share of taxes on behalf of federal, provincial, and territorial governments. In particular, our compliance work includes actions to counter aggressive tax planning, that is, arrangements that cross the boundary of acceptable tax planning.

The CRA is working to encourage Canadian business and the Canadian economy. We are reducing the paperwork burden that impacts business profitability and productivity. This is an important effort, especially in these difficult economic times.

"Together, we are ensuring that Canadians enjoy a flexible and innovative tax regime that is accessible, equitable to taxpayers, and keeps our business solidly competitive in the global marketplace."

As the administrator of the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) investment tax credit, which is considered one of the best incentives for research and development in the world, the CRA is contributing to Canada's international business competitiveness. In addition to providing more than \$4 billion in

tax credits to over 18,000 claimants, we are strengthening our administrative resources to increase SR&ED accessibility to more Canadian businesses.

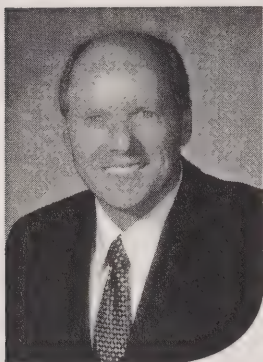
The steps we are taking to assist individual Canadians and businesses will help maintain the high level of confidence that Canadians have in the CRA. As we move into our second decade as an agency, we will continue to improve our services and respond to the diverse needs of taxpayers and benefit recipients.

It is my privilege and honour to present the *Departmental Performance Report 2008-2009* for the Canada Revenue Agency.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Jean-Pierre Blackburn". The signature is fluid and cursive.

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.
Minister of National Revenue and
Minister of State (Agriculture and Agri-Food)

Message from the Commissioner and Chief Executive Officer



As the Commissioner and Chief Executive Officer of the Canada Revenue Agency (CRA), I take pride in being a part of such an outstanding public service organization as it celebrates its tenth anniversary. Looking back, I am inspired by how far we have come and how much we have accomplished during the past decade. We embarked on a program of change to inject fresh ideas into the way we operate and provide service to Canadians. Even though we have been recognized for our innovation and our commitment to service excellence, we know that we cannot simply rely on our past achievements—we can always do better.

Achieving Our Vision

career opportunities.

“The Canada Revenue Agency is one of the largest service organizations in the country. We do business with more Canadians than any other department or agency of government.”

close partnership with our provincial counterparts in Alberta, Ontario, and Quebec to recover more than half a billion dollars in taxes from unacceptable aggressive tax planning arrangements that crossed provincial boundaries; we expanded electronic options for business users to include GST/HST NETFILE; and we again achieved very strong results related to the delivery of benefit programs.

In terms of the second overarching objective—excellence in the workplace—we have developed and acted upon the first iteration of our Agency Workforce Plan, which fully integrated human resources and business planning. Several initiatives have been acted upon to address challenges identified in the plan. On March 31, 2009, the second iteration of our Agency Workforce Plan (2009-2010 to 2011-2012) was published, aligned with our Corporate Business Plan, which covered the same period.

Overall, our 2008-2009 results related to the administration of tax and benefit programs remain strong. Most taxpayers met the deadline for filing their returns and for paying amounts owing, and most taxable corporations paid amounts due on time.

We need to ensure, however, that more taxable corporations file their returns on time, and that more employers remit source deductions on behalf of employees on time. Taking all these results into consideration, I remain confident that we can overcome the challenges in key high-risk areas over the long term with a view to achieving our vision.

Progress on Priorities

We have in place an ambitious change agenda to respond to the many challenges we face. During 2008-2009, we made important progress in our commitment to excellence, including the following.

Strengthening service – In December 2008, we launched our comprehensive Service Strategy. This strategy is the result of extensive collaboration with internal stakeholders across the country, with the common objective of working in an integrated and horizontal fashion to develop and deliver our products and services.

Enhancing our efforts to address non-compliance – We conducted our second compliance review this past year. Similar to our first review, this compliance review process resulted in identifying five key high-risk priority areas: aggressive tax planning, the underground economy, payment compliance, wilful non-compliance, and contraband tobacco. As well, we undertook further work to implement our Benefits Compliance Strategy Action Plan by researching and analyzing enforcement and deterrence issues in an effort to understand and evaluate the benefits and credits at risk.

Reinforcing trust – Our service complaints framework has recently made redress more comprehensive. This framework has, at its foundation, the Taxpayer Bill of Rights which has been expanded to include eight service rights. Furthermore, we implemented our Service Complaints Program, to provide taxpayers with a formal resolution process for complaints about mistakes, undue delays, and other issues related to service.

“No longer are we just the federal government’s tax collector—we have become a broad-based tax and benefit administration providing services and support to a wide range of public sector clients.”

Maintaining effective relationships – The strength of our collaborative efforts was demonstrated most recently in the successful conclusion of the Memorandum of Agreement for the harmonization of the Ontario sales tax, the second harmonization initiative that we have undertaken with Ontario. The

implementation of corporate tax administration proceeded as planned—on time and within budget.

Meeting our mandate

The overall goal of the CRA is to administer tax, benefits, and related programs and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

Our employees are known for carrying out their duties with integrity and professionalism. We are an organization that is highly visible—one that touches the lives of all Canadians—and we are very proud of the excellent reputation we’ve earned. The fact that we have once again quickly and accurately delivered on government priorities speaks to the professionalism and dedication of our workforce.

“The CRA is known as a modern and vibrant organization, with a tradition of innovation and technological change.”

Going forward, we will strive to further our working relationships with federal departments, provinces, and territories to forge links between the social responsibility inherent in paying taxes and the civic rights and benefits enjoyed in Canada. We will sustain our

strong international presence in organizations such as the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the Inter-American Centre of Tax Administration to advance protocols and practices to guide the work of tax administrations around the world.

We will seek opportunities to reduce the administrative burden and overall cost of government and we will build on our position as an innovative service leader and a separate employer to create a workplace culture of intelligent risk management and innovation.



William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Our Raison d'être

The Canada Revenue Agency (CRA) has the mandate to administer tax, benefit and other programs on behalf of the Government of Canada and provincial, territorial and First Nations governments.

Parliament created the CRA so we could meet the mandate by:

- providing better service to Canadians;
- offering more efficient and more effective delivery of government programs; and
- fostering closer relationships with provinces and other levels of government for which the CRA delivers programs, and providing better accountability.

The CRA's mandate reflects the broad role that the Agency plays in the lives of Canadians. The CRA contributes to two of the Government of Canada's Strategic Outcomes: *Federal organizations that support all Government of Canada outcomes* and *Income Security and Employment for Canadians*.

The Canada Revenue Agency (CRA) exercises its mandate within a framework of complex laws enacted by Parliament, as well as by provincial and territorial legislatures. The CRA collected more than \$366 billion in 2008-2009 on behalf of Canada, the provinces (except Quebec), territories, and First Nations.

Benefit to Canadians

No other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than the Canada Revenue Agency (CRA). Each year we administer billions of dollars in tax revenue and distribute timely and accurate benefit payments to millions of Canadians. We deliver income-based benefits, credits, and other services that assist families and children, low and moderate-income households, and persons with disabilities, programs that contribute directly to the economic and social well-being of Canadians.

Our ability to deliver efficient, timely, and accurate high-volume programs and services makes us a valuable partner for government clients.

The following two strategic outcomes summarize the CRA's contribution to Canadian society.

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected; and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

In addition to the administration of income tax and benefit programs, the CRA administers sales tax for three provinces and verifies taxpayer income levels in support of a wide variety of federal, provincial, and territorial programs, ranging from student loans to health care initiatives. We also provide other services, such as the Refund Set-off Program, through which we aid other federal departments, as well as provincial and territorial governments, in the collection of debts that might otherwise become uncollectible.

This Performance Report assesses the extent to which we achieved these outcomes during the 2008-2009 fiscal year. On balance, our results show that we met both our strategic outcomes.

Risk Analysis

The purpose of Enterprise Risk Management (ERM) Program is to ensure that the Agency develops and implements a systematic, comprehensive approach to managing risks as a management function that is fully integrated into the Agency’s decision-making, planning and reporting processes and mechanisms.

In support of corporate risk management, the two key ERM products are the *Corporate Risk Inventory* (CRI) and the *CRA Risk Action Plan*. The CRI presents a strategic, high-level snapshot of the Agency’s risk status. The Agency’s response to each risk in the CRI is captured in a companion document, the *CRA Risk Action Plan*.

In addition to efforts to align corporate risk information with the Agency’s planning and resource allocation cycles, the Agency is making strides to embed risk information and commitments in other key products and processes including the Corporate Business Plan, the Corporate Audit and Evaluation Plan, and the Executive Cadre’s Accountability Regime.

Rating our Results

We use qualitative and quantitative indicators to determine the results achieved in terms of our strategic outcomes and expected results. Survey results, statistical sampling, and operational data inform our assessments. Although we have made progress in developing robust indicators for each of our strategic outcome measures and expected results, we need to make some of them more concrete and measurable.

We also rate our strategic results and those of our program activities in terms of whether the targets identified in our *2008-2009 Report on Plans and Priorities* were met, mostly met, or not met.

Our targets identify the percentage or degree we expect to attain for a performance level. Where targets are numeric in nature, they are listed beside each indicator. Performance targets are established by our management teams through analysis of affordability constraints, historical performance, the complexity of the work involved, and the expectations of Canadians.

Rating	Results
Met	Our results met or exceeded our expectations.
Mostly met	While the results met most of our expectations, some gaps exist.
Not met	Significant gaps exist in results and most or key expectations were not met .

Our Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture depicted below, identifies our program activities (PAs) and demonstrates how they link to our strategic outcomes. This framework is based on the Management, Resources and Results Structure established by the Treasury Board of Canada Secretariat on April 1, 2005.

Program activities are groups of related activities that are designed and managed to meet a specific public need and reflect how we allocate and manage our resources in order to achieve intended results.

Government of Canada Strategic Outcomes

Federal Organizations
that support all
departments and agencies

Income security
and employment
for Canadians

Canada Revenue Agency Strategic Outcomes

Tax Services

Taxpayers meet their obligations and
Canada's revenue base is protected

Benefit Programs

Eligible families and individuals
receive timely and correct benefit payments

Program Activities

Meeting our Expected Results, thereby achieving our Strategic Outcomes

PA1 Taxpayer and Business Assistance	PA2 Assessment of Returns and Payment Processing	PA3 Accounts Receivable and Returns Compliance	PA4 Reporting Compliance	PA5 Appeals	PA6 Benefit Programs
<i>Expected Result</i> Taxpayers, businesses and registrants have access to timely and accurate information and services and are ensured fair administration of the tax system through responsible enforcement.	<i>Expected Result</i> Taxfilers receive timely and accurate assessment notices and payment processing for Individual Income Tax, Corporation Income Tax and GST/HST Returns; Excise and Other Levies and adequate checks and balances exist to ensure compliance with applicable tax laws.	<i>Expected Result</i> Non-compliance with the filing, registration, and remitting requirements of the <i>Income Tax Act</i> , the <i>Excise Tax Act</i> and other legislation are identified and addressed and the level of debt is managed to ensure that taxpayers pay their required share.	<i>Expected Result</i> Audits, examinations, mandatory reviews, investigations, prosecutions and voluntary disclosures detect and address non-compliance with the reporting requirements of the Acts administered by the CRA.	<i>Expected Result</i> Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions made under the <i>Income Tax Act</i> , the <i>Excise Tax Act</i> , the <i>Canada Pension Plan</i> and the <i>Employment Insurance Act</i> , and timely updates to service complaints.	<i>Expected Result</i> Benefit recipients receive eligibility determinations and payments, and have access to information, that is timely and accurate.

Performance Summary

Alignment to Government of Canada Outcomes

Performance Indicators		Targets		2008-2009 Performance		
See individual Program Activities		See individual Program Activities		See individual Program Activities		
(in thousands of dollars)	2007-2008	2008-2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
Program Activity	Actual Spending	Main Estimates ¹	Planned Spending ¹	Total Authorities ²	Actual Spending ²	
Strategic Outcome 1: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected						
Taxpayer and Business Assistance (PA1) ³	985,885	350,466	365,745	622,654	604,987	Government Affairs
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2) ⁴	871,315	839,090	864,698	940,057	884,967	Government Affairs
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3) ⁵	695,321	643,111	662,994	742,946	724,003	Government Affairs
Reporting Compliance (PA4)	1,333,748	1,363,569	1,432,006	1,483,442	1,412,781	Government Affairs
Appeals (PA5)	156,127	161,288	165,346	172,504	169,262	Government Affairs
Strategic Outcome 2: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments						
Benefit Programs (PA6) ⁶	380,563	379,837	384,414	409,059	402,656	Economic Affairs: Income security and employment for Canadians
Total	4,422,959	3,737,361	3,875,204	4,370,662	4,198,656	
Less:						
Non-Tax Revenues						
Respendable Revenue – Pursuant to section 60 of the CRA Act	171,763	161,263	161,263	219,585	219,585	
Non-Respendable Revenue	44,014	N/A	50,731	N/A	51,074	
Plus:						
Cost of services received without charge	211,053	N/A	244,069	N/A	250,314	
Net Cost of Agency	4,418,235	N/A	3,907,279	N/A	4,178,311	
Note: Numbers may not add due to rounding						

Note: Numbers may not add due to rounding

¹ Internal Services (Program Activity 7) has been attributed to the 6 Program Activities under the two strategic outcomes as follows: Taxpayer and Business Assistance, 9.75%; Assessment of Returns and Payment Processing, 23.83%; Accounts Receivable and Returns Compliance 20.74%; Reporting Compliance, 36.99%; Appeals, 3.69% and Benefit Programs, 5%.

- ² Internal Services (Program Activity 7) has been attributed to the 6 Program Activities under the two strategic outcomes as follows: Taxpayer and Business Assistance, 11.47%; Assessment of Returns and Payment Processing, 22.60%; Accounts Receivable and Returns Compliance 21.35%; Reporting Compliance, 35.38%; Appeals, 3.46% and Benefit Programs, 5.74%.
- ³ Starting in 2007-2008, included in this Program Activity are the Softwood Lumber Statutory Payments (\$603.6 million in 2007-2008 and \$180.5 million in 2008-2009).
- ⁴ Includes payments to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes (\$140.7 million in 2007-2008 and \$131.7million in 2008-2009).
- ⁵ Includes Payments to private collection agencies (\$12.4 million in 2007-2008 and \$9.1 million in 2008-2009).
- ⁶ Includes a) Relief for Heating Expenses (program announced in 2000) (\$1.1 million in 2007-2008 and \$0.9 million in 2008-2009); b) Energy Costs Assistance Measures expenses (program announced in the fall of 2005) (\$1.0 million in 2007-2008 and \$0.5 million in 2008-2009); and c) Statutory Children's Special Allowance payments (\$208.2 million in 2007-2008 and \$211.8 million in 2008-2009).

2008-2009 Financial Resources (*thousands of dollars*)

	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
	3,875,204	4,370,662	4,198,656

2008-2009 Human Resources (FTE)

	Planned	Actual	Difference
Full Time Equivalents (FTE)	40,774	39,757	1,017

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

As identified in our *2008-2009 Report on Plans and Priorities*, our tax and benefit focus over the planning period was on **strengthening service, enhancing efforts to address non-compliance, reinforcing trust, and maintaining effective relationships.**

The following table identifies the strategic priorities we pursued in 2008-2009, our results, and how these priorities support our Strategic Outcome(s). Additional details concerning individual program activity achievements related to these strategic priorities are provided in Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.

Tax Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome(s)	Status	2008-2009 Summary of Performance
Excellence in Program Delivery				
Strengthening service	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	<p>Our organization recognizes the value of service in fostering compliance within a tax system that is based on self-assessment. In December 2008, we launched our comprehensive Service Strategy. The goal of this strategy is to achieve continuous improvement in service delivery by providing service that is accessible to all taxpayers while promoting the use of our electronic services.</p> <p>Taxpayers continue to rely on agent assisted service. As a result, the usage of the telephone service channel has seen an increase of the last few years. In 2008-2009 we strengthened service and improved caller accessibility. Due to these actions, the number of callers able to reach us by telephone increased.</p> <p>We enhanced internet services through improved the Common Look and Feel of our online service offerings, introduced new features in My Account, enhanced accounting functions in My Business Account, and enhanced our Represent a client service.</p> <p>We targeted outreach activities on areas of high-risk to raise awareness and promote higher levels of compliance within these populations to protect Canada's revenue base.</p> <p>We pursued outreach opportunities targeting such specific segments of the population. Our objective in providing these information sessions and packages was to raise awareness of our benefit programs and encourage qualified individuals to apply.</p> <p>In 2008-2009, we completed the implementation of the business requirements to enable the processing of harmonized Ontario T2 returns as of April 1, 2009.</p>

Tax Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome(s)	Status	2008-2009 Summary of Performance
Enhancing efforts to address non-compliance	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	We sustained our focus on reducing non-compliance in the high-risk areas of aggressive tax planning, GST/HST compliance, the underground economy, plus non-filers/non-registrants, and revenue collections by seeking to address the root causes of behaviour.
				We used more effective targeting of compliance messages to provide taxpayers with the information they need to understand the risks and consequences of non-compliance. We also increased and improved media coverage by targeting media groups with specific information of interest to them. Additionally, we enhanced public knowledge and awareness of our compliance and enforcement activities to make the public confident that we take action against taxpayers and benefit recipients who do not comply with Canada's tax laws.
				Our work with our international partners enables us to keep abreast of different types of financial products, corporate structures, and international tax laws that evolve to meet changing business practices. Our participation in conferences, working groups, and other forums serves to ensure that we remain in a position to identify emerging compliance risks and, ultimately, to protect Canada's revenue base.
				The integrity of Canada's tax regime is compromised in part by taxpayers who do not honour their obligations to pay the amounts they owe. During this past year, we have seen consistent increases in receivables in almost all revenue lines. With the development of our Risk Management Framework in 2008, we have gained a better understanding of the makeup of tax debt and the levels of risk associated with different tax categories. The framework helped us put in place more appropriate case selection and resolution strategies to address specific areas of challenge.
				Our benefits validation program implemented elements of a long-term benefits-specific compliance strategy.

Tax Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome(s)	Status	2008-2009 Summary of Performance
Reinforcing Trust	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	Effective messaging contributes to an open and transparent tax administration by helping Canadians understand what we do about non-compliance and why; where we see the risks to Canada's tax system; and what we are doing to address those risks and protect Canada's revenue base.
				To strengthen service and return accessibility targets to 90% for general, business, and benefits callers, we internally reallocated approximately \$27 million in 2008-2009.
				To build on public trust in our organization, during 2008-2009 we implemented our Greeting Policy, which enables callers to obtain the identity of the agent serving them.
				Recognizing the Taxpayers' Ombudsman's important role in enhancing public trust we facilitated access to our organization by establishing the CRA-Ombudsman Liaison Office.
				In response to a 2006 internal audit that noted that our benefits quality review process varied across the country, in 2008-2009 we implemented our Quality Review Strategy. This provided a framework to standardize and improve our quality review process to ensure a consistent approach. By doing so we improved our ability to measure processing accuracy and to more rapidly detect and address administrative issues.
Building Effective relationships	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	In our view building and maintaining strong relationships with other federal government agencies and departments, provinces, territories, and First Nations governments increased the effectiveness and efficiency of our administration of Canada's tax system.
				Co-operation among tax administrations, including the sharing of tax information, is a key tool in protecting the integrity of Canada's tax system. For many years, we have been working with our international partners to address the challenges associated with an increasingly complex tax environment.
				We worked collaboratively with Finance Canada to ensure that our tax treaty priorities and jurisdictions of interest to the CRA from the perspective of enabling or enhancing information exchange in regard to tax matters were considered.
				We began work with Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) on an assessment of the effectiveness and efficiency of the administration of the Universal Child Care Benefit (UCCB).

Tax Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome(s)	Status	2008-2009 Summary of Performance
Strengthening Service	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected <i>and</i> Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	<p>We sustained our focus on ensuring our IT solutions were robust, secure, and reliable. We further advanced our vulnerability assessment and management capabilities by providing improved reporting on the health of our security for our entire networked computing infrastructure.</p> <p>The results we have achieved in support of sound comptrollership strengthen accountability and oversight and promote the efficient and effective use of our financial resources. In 2008-2009, we made improvements to our financial systems and processes and improved linkages between CRA resources and the results we achieved.</p> <p>Our 2008-2009 Management Accountability Framework assessment was very positive. Since last year's assessment, we have improved our ratings in four areas of management. However, our rating has declined in one area of management due to continued concerns related to certain aspects of access to information and privacy, which we are committed to addressing.</p>

Management Priorities	Type	Link to Strategic Outcome(s)	Status	2008-2009 Achievements
Workplace Committed to Excellence				
	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected <i>and</i> Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully met	<p>Effective People Management was a key leadership priority in the CRA during 2008-2009.</p> <p>This past fiscal year, we developed and published our <i>Agency Workforce Plan 2009-2010 to 2011-2012 (AWP)</i>, a second instalment of our integrated human resources and business planning document.</p> <p>Attracting, developing, and retaining talent has remained a key priority.</p> <p>Important and fundamental steps towards advancing our Competency-Based Human Resources Management regime were taken in 2008-2009 including the continued use of mandatory prequalified processes (PQPs) and the launch of the Migration to End-State PQPs project.</p>

Our Strategic Outcome Measures

We use our strategic outcome measures to gauge the compliance behaviour of Canadian taxpayers. Using data from internal and external sources as a baseline of compliance information, we group these indicators into the following four broad categories of taxpayer obligations to help us measure and assess our results against our Tax Services strategic outcome.

- Registration Compliance estimates the proportion of Canadian businesses that have registered as required by law to collect the GST/HST.
- Filing Compliance indicators estimate the proportion of the Canadian population who file their returns on time.
- Reporting Compliance indicators contribute to our assessment of the degree to which taxpayers report complete and accurate information.
- Remittance Compliance indicators estimate the proportion of taxpayers who owed taxes and paid the full amount on time.

To facilitate further analysis of compliance behaviour, we partition the Canadian taxpayer population into the following types: individuals, self-employed individuals, corporations, GST/HST registrants, and employers. Also included are macro-indicators, which we use to evaluate reporting compliance trends.

Our Tax Services Strategic Outcome Measures

Our Measure	Year	Performance Rating	Data Quality
Registration compliance – Rates of registration for the GST /HST	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicator ¹	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Canadian businesses that were registered for the GST/HST	90%	95.5%	96.8%	97.7%	97.0%	93.8%	✓

¹ Due to taxpayer filing requirements, the registration rates for the year are based on information from the prior fiscal year. For example, rates for 2008-2009 are based on information from fiscal year 2007-2008.

Our Measure	Year	Performance Rating	Data Quality
Filing compliance – Rates of filing on time	2008-2009	Mostly Met	Good
	2007-2008	Mostly Met	Good

Our Indicators ¹	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Income tax filing rate for individuals 18 and older	90%	92.6%	92.8%	93.0%	92.5%	92.8%	✓
Corporations – taxable incorporated businesses that filed their returns on time ²	90%	86.0%	86.4%	86.4%	85.8%	84.4%	✗
Businesses that filed their GST/HST returns on time	90%	92.6%	91.8%	91.4%	n/a	90.5%	✓
Employers who filed their T4 returns on time	90%	94.5%	94.5%	96.0%	95.5%	96.4%	✓

¹ Historic filing estimates for individuals and taxable corporations have been restated as a result of improved data.

² The remaining percentage of taxable corporations used for this calculation filed their returns after the due date, either voluntarily or as a result of our non-filer work.

Our Measure	Year	Performance Rating	Data Quality
Reporting compliance	2008-2009	Mostly Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Non-Compliance Rate Estimates						
Key tax credits and deductions not subject to third-party reporting – individuals ¹	Downward trend	15.5%	14.7%	14.8%	16.5%	✗
Random Audits – Small and Medium-sized Corporate Filers	N/A	N/A	N/A	N/A	13.8%	N/A

¹ It should be noted that this non-compliance is found in a relatively small segment of the population of individual taxpayers.

Our Measure	Year	Performance Rating	Data Quality
Remittance compliance – Rate of timely payments	2008-2009	Mostly Met	Good
	2007-2008	Mostly Met	Good

Our Indicators ¹	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Individuals who paid their reported taxes on time	90%	93.1%	92.4%	92.9%	91.5%	93.2%	✓
Percentage of taxable corporations that paid their reported taxes on time ²	90%	93.1%	92.9%	90.9%	92.4%	92.2%	✓
Businesses that collected GST/HST ³	N/A	2.7 million collected \$47 billion	2.8 million collected \$52 billion	3 million collected \$50 billion	3 million collected \$52 billion	3.3 million collected \$47 billion	N/A
Employers who forwarded at-source deductions on behalf of their employees on time	90%	89.2%	88.7%	87.7%	89.2%	87.3%	☑
Trend in ratio of outstanding tax debt to gross cash receipts	Downward trend	5.43%	5.62%	5.79%	6.23%	6.64%	×

¹ Historic remittance compliance estimates for individuals and taxable corporations have been restated as a result of improved data.

² These remittance rates have been restated. A recent examination of the corporation data indicated that incomplete information (a total of the sum of components was not being generated) had been used in previous years.

³ Businesses based in Quebec register with the ministère du Revenu du Québec, which administers GST on behalf of the CRA and remits the net amount due to the CRA

Through the progress we have made during 2008-2009 in implementing major components of our innovation agenda, we believe we have made significant gains towards improving our capacity to protect Canada's revenue base. Our estimates of taxpayers' filing, registration, and remittance compliance indicate that overall levels of voluntary compliance with Canada's tax laws continued to be high in 2008-2009.

Our estimates of reporting compliance, however, indicate the incidence of non-compliance may be slowly increasing. There are indications that the dollars at risk for some taxpayer sectors may be increasing. Although performance results provide evidence that non-compliance is at relatively low levels, the results of our program activities demonstrate that such non-compliance is, in total, financially significant. In 2008-2009, our programs to address reporting non-compliance identified a total dollar value of over \$17.8 billion, exceeding our estimates, which we based on historical results combined with available resource levels.

We anticipate the results from the action plans we develop related to our Compliance Review II will have a positive impact on levels of reporting compliance over the long term.

In light of our overall measurement and given that a significant proportion of Canada's revenue base is subject to third-party reporting, it is our assessment that, for the majority of Canadians, the incidence and magnitude of non-compliance is relatively low, though financially significant. Consequently, it is our assessment that we met our Tax Services strategic outcome in 2008-2009.

Our Benefit Programs Strategic Outcome Measures

Our Measure	Year	Performance Rating	Data Quality
Eligible families and individuals received timely and correct benefit payments.	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Establishing eligibility							
Percentage of potential entitled recipients who receive the CCTB (reported after each census)	95%	N/A	N/A	N/A	N/A	94.9%	✓
Payment timeliness							
Benefit recipients who receive payments on time	99%	99.81%	99.97%	99.99%	99.99%	99.85%	✓
Benefit payments are correct							
Percentage of CCTB recipients that provide complete and accurate information and receive the proper entitlement	95%	93.2%	95.1%	95.5%	95.5%	92.9%	☑
CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued	<0.4%	0.09%	0.27%	0.2%	0.32%	0.38%	✓
Provinces, territories, and other federal departments rely on the CRA as a key service provider							
Number of programs and services administered	Upward trend	58	67	72	77	93	✓

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
-------	--------------	-----------

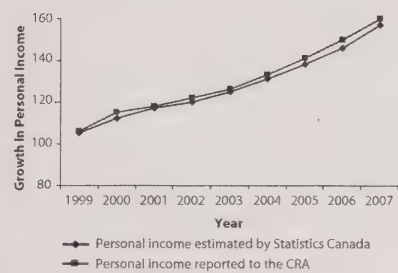
n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------------------	--------------------

It is our assessment that we met our Benefit Programs strategic outcome. Through our efforts in administering benefit programs, eligible families and individuals received timely and correct benefit payments, and our government clients were afforded reliable services, enjoyed lower administration costs and more effective compliance. Benefit recipients can rely on the CRA to administer a better-integrated benefits system of high integrity and be assured that the CRA contributes to reducing the overall cost of government in Canada.

Our Macro Indicators

We also analyze various macro-indicators to evaluate reporting compliance trends. As graphically depicted below, our macro indicators provide us with assurance that taxpayers, in general, are complying with their obligations and that levels of reporting non-compliance are relatively low.

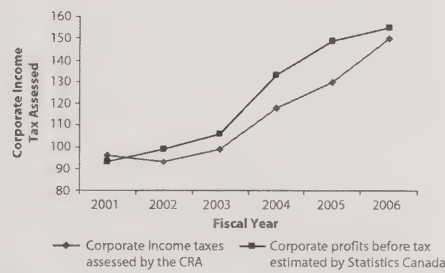
Figure 1 Growth in Personal Income Reported to the CRA Compared With Personal Income Estimated by Statistics Canada



* Figures for the years 2004, 2005 and 2006 have been restated as a result of improved data.

Data quality: Good

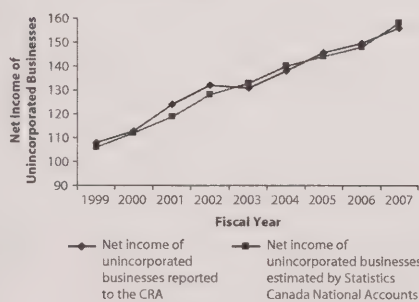
Figure 2 Growth in corporate income taxes that we have assessed tracks favourably with growth in corporate profits before tax estimated by Statistics Canada



* Figures for the years 2001 and 2002 have been restated as a result of improved data.

Data quality: Good

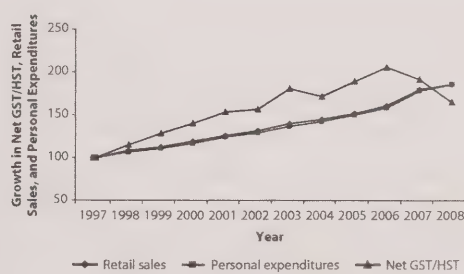
Figure 3 Growth in net income of unincorporated businesses reported to us tracks favourably with National Accounts Estimates of the growth in net income of unincorporated Businesses



* Figures for the years 2005 and 2006 have been restated as a result of improved data.

Data quality: Good

Figure 4 Due to a variety of factors, including recent reductions in GST rate, trending information related to GST revenue is no longer clear and we can draw no conclusions from this data

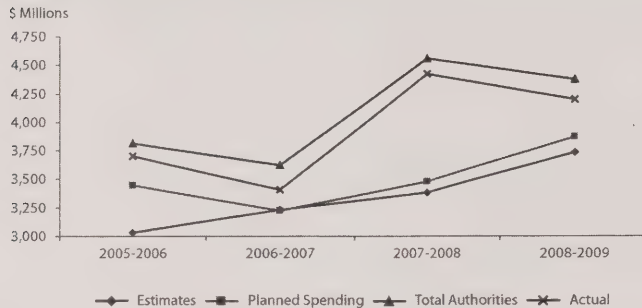


Data quality: Good

Our reporting compliance indicators provide us with a mixed view of taxpayer behaviour. Although our studies of limited populations show material levels of non-compliance, our macro-indicators provide a sense of assurance that levels of reporting non-compliance are relatively low. For these reasons, it is our assessment that, during 2008-2009, we mostly met our reporting compliance expectations.

Expenditure Profile

Figure 5 Spending Trends



	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
In millions				
Estimates	3,029	3,228	3,380	3,737
Planned Spending	3,450	3,222	3,480	3,875
Total Authorities	3,812	3,626	4,560	4,371
Actual	3,707	3,405	4,423	4,199

The trend in the Canada Revenue Agency's (CRA) reference levels since 2005-2006 is attributable to three main factors, namely, receipt of increased operating resources, contributions to Government-wide expenditure reduction initiatives and fluctuations in the Agency's statutory authorities. New operating resources were received as a result of collective bargaining settlements and for additional administration activities associated with new initiatives announced in various Federal Budgets and Economic Statements, including the Corporate Tax Administration for Ontario initiative and the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*. Reference levels have also increased as a result of the transfer from Public Works and Government Services Canada to the CRA to fund accommodation and real property costs. These increases have been offset by the Agency's contribution to various Government-wide expenditures reduction initiatives. Lastly, fluctuations in the Agency's statutory authorities related to Children's Special Allowance payments, employee benefit plan contributions, the spending of revenues received through the conduct of operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Act*, payments to private collection agencies and payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, have also contributed to the trend in Agency spending over the past four years.

In 2008-2009, of the \$4,370.7 million total authority, CRA's actual spending totalled \$4,198.7 million resulting in \$172.0 million remaining unexpended at year-end. After deducting unused resources related to the proposed Offshore Trusts initiative and Public Opinion Research savings, the remaining \$147.1 million is available for use by the Agency in 2009-2010. This amount represents 3.4% of the total authority.

Voted and Statutory Items

(in thousands of dollars)		2006-2007	2007-2008	2008-2009	
Truncated Vote or Statutory Wording		Actual	Actual	Main Estimates	Actual
Canada Revenue Agency					
1	Program expenditures and recoverable expenditures on behalf of the <i>Canada Pension Plan</i> and the <i>Employment Insurance Act</i>	2,669,770	3,023,433	2,933,062	3,154,525
(S)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	73	71	76	76
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	134,446	171,763	161,263	219,585
(S)	Contributions to employee benefit plans (EBP)	385,489	402,012	400,644	419,900
(S)	Children’s Special Allowance payments	197,768	208,163	219,000	211,848
(S)	Payments to private collection agencies pursuant to section 17.1 of the <i>Financial Administration Act</i>	12,377	12,431	23,316	9,067
(S)	Payments under the <i>Energy Costs Assistance Measures Act</i>	4,073	992		489
(S)	Payments to provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>		603,602		180,495
(S)	Spending of proceeds from the disposal of Surplus Crown Assets	210	126		785
(S)	Court Awards	918	366		1,886
Total Agency		3,405,124	4,422,959	3,737,361	4,198,656

Authorities approved after tabled Main Estimates

The following table details the authorities approved for the Agency after the Main Estimates and reconciles with the Total Authorities shown on page 11.

(in thousands of dollars)	
2008-2009 Main Estimates	3,737,361
Administration of corporate tax for the Province of Ontario	74,456
Transfer from Public Works and Government Services Canada for increased accommodation and real property services charges	22,021
Collective Agreements – Public Service Alliance of Canada (PSAC)	41,366
Planned Spending (RPP)	3,875,204
Payments to provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	180,495
Carryforward from 2007-2008	134,871
Severance Pay, Parental Benefits and Vacation Credits	82,068
Respendable Revenue adjustment primarily for information technology services provided to CBSA	58,322
Initiatives such as the Functional Currency Tax Reporting and Tax Free Savings Account arising from the 2007 and 2008 Federal Budgets	33,146
2007 Economic Statement	19,886
Government advertising programs	6,000
Foreign Convention and Tour Incentive Program (2007 and 2008)	7,102
Economic Increase for the EC group (salaries)	3,263
Severance Pay, Parental Benefits and Vacation Credits (2007)	1,945
Court Awards	1,886
Economic Increase for the HR group (salaries)	1,412
Transfer from Public Health Agency for the advertising campaign on the Children's Fitness Tax Credit	1,225
Payments under the <i>Energy Costs Assistance Measures Act</i>	489
Fee Increase for Crown Agents – Office of the Director of Public Prosecutions	1,109
Crown Assets Disposals	785
Adjustments to Revenues Credited to Vote 1	1,233
Wage Earner Protection Program	364
Transfer from Human Resources and Skills Development for registered plans information exchange	210
Year-end adjustment to employee benefit plan contributions	(18,231)
Reduced payments to private collection agencies	(14,249)
Year-end adjustment – Children's Special Allowance Payments	(7,151)
Adjustments to costs recovered from the Canada Pension Plan / Employment Insurance Accounts	(277)
Transfer to TBS for the continuing implementation of the <i>Public Service Modernization Act</i>	(245)
Transfer to Public Service Human Resources Management Agency to support National Managers' Community	(200)
Total Authorities at year-end	4,370,662

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Strategic Outcome

Federal Organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

Our Taxpayer and Business Assistance area assists taxpayers, businesses, and registrants in meeting their obligations under Canada's self-assessment system by providing accurate and timely responses to their enquiries. Taxpayers have access to the information they need through a variety of channels (e.g. our Web site, telephones, paper publications, in-person, and outreach). In addition, we provide rulings and interpretations to clarify and interpret tax laws, and administer federal tax legislation governing registered plans and charities.

We carry out this program activity to achieve the following **Expected Results**:

Taxpayers, businesses and registrants have access to timely and accurate information and services and are ensured fair administration of the tax system through responsible enforcement.

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2008-2009	Actual Spending 2008-2009	Variance
	\$622,654	\$604,987	\$17,667

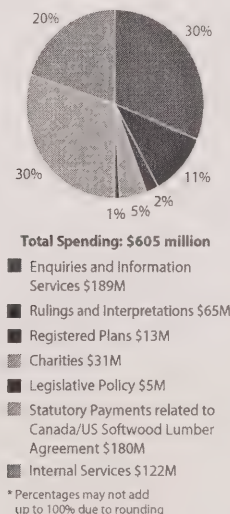
A Snapshot of Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Enquiries and Information Services** – We handled more than 17.8 million public enquiries and over 32.7 million visits to taxpayer services web based information products pages.
- **Excise and GST/HST Rulings and Interpretations** – We processed 3,908 written enquiries for rulings and interpretations, and handled almost 101,000 GST/HST-related technical telephone enquiries.
- **CPP/EI Rulings** – We processed over 71,000 requests for rulings.
- **Registered Plans** – We administered over 33,000 plans, and conducted 444 audits.
- **Charities** – We administered more than 84,000 registered charities, processed over 86,000 returns, and conducted 853 audits.

In 2008-2009, spending for this program activity totalled \$605 million (4,844 FTEs) or 14.4% of the CRA's overall expenditures.¹ Of this \$605 million, \$483 million was net program expenditures and \$122 million was allocated to this program activity for internal services.

Figure 6 Actual Spending



¹ Spending figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Strengthening Service

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Continue to expand channel convergence	<p>In 2008-2009, we expanded our Smartlinks service by adding new links to selected Web pages for individuals.</p> <p>Our Smartlinks service aligns telephone and Internet service delivery channels by linking users of our Web site tax information for individuals and businesses to our telephone service. Our expanded Smartlinks program provided direct telephone access to subject matter experts for over 34,000 taxpayers, a 34.2% increase from the previous year.</p>
Enhance targeting and customization of outreach programs	<p>We tailored new outreach programs and initiatives to the diverse needs of taxpayers. These included pre-retirement seminars, small business seminars, and other presentations about timely topics such as job losses resulting from the economic downturn.</p> <p>Volunteers working with the Community Volunteer Income Tax Program were trained using a new CD. This ensured uniform volunteer training in order to improve the quality of service.</p>
Continue to improve quality of information services provided	<p>We enhanced our National Quality and Accuracy Learning Program, a learning tool designed to assist our agents in improving the quality and accuracy of the service they provide. Results on call quality and accuracy are used in part to identify training needs, emerging issues and trends.</p> <p>We converted more of our paper-based training products to online and e-learning training products. In addition, we improved the navigation between the agent's desktop and online reference material, resulting in faster access to the information needed to address taxpayer enquiries.</p> <p>In 2008-2009, we met our service standards for answering general and business tax telephone calls in a timely manner. We also exceeded our services standard for answering charities enquiries.</p>
Implement a new tobacco product stamping regime with covert and overt security features	<p>As a major step to prevent contraband tobacco products from entering the Canadian market, and to support the Government of Canada's health objectives, a prototype tobacco excise stamp was released and is currently being tested by the tobacco industry. Implementation is targeted for early 2010.</p>
Fully implement the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i> legislation	<p>In support of the implementation of the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>, we followed through on our commitment to work with exporters to promote continual compliance. We conducted verification activities to audit the books and records of exporters participating in the Softwood Lumber Export Charge program.</p>
Modernize and strengthen the charities program	<p>We modernized and strengthened our charities program through activities such as delivering our first charities information session via online "webinar", revising the annual information return, and improving the search and display functionality of charities internet forms.</p> <p>We did not meet our performance targets for responding to simple and regular charities applications within the established timeframes. Due to a high inventory of charities files that needed to be processed, as well as staffing shortages and high employee turnover, a performance shortfall resulted. Steps have been taken to resolve this and it is expected that targets will be met by the end of 2009-2010.</p>

Performance Report Card

Expected Result			Year		Performance Rating		Data Quality
Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information			2008-2009		Mostly Met		Good
			2007-2008		Met		Good
Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
General calls answered within two minutes of entering the queue	80%	81%	80%	82%	83%	82%	✓
Business calls answered within two minutes of entering the queue	80%	81%	85%	81%	82%	87%	✓
Charities calls answered within two minutes of entering the queue	80%	90%	86%	89%	86%	87%	✓
Respond to written requests for GST/HST rulings and interpretations within 45 working days of receipt of request ¹	80%	86%	88%	87% ²	89%	93%	✓
Average number of days to issue an income tax technical interpretation to taxpayers	90 days (avg)	75 days	87 days	105 days	89 days	91 days	☑
Average number of days to issue an advance income tax ruling to taxpayers	60 days (avg)	62 days	84 days	94 days	101 days	104 days	✗
Percentage of CPP/EI rulings issued within targeted time frames	85%	91%	92%	86%	93%	91%	✓
Percentage of responses to simple applications for charitable registration within targeted time frames (2 months)	80%	N/A	N/A	N/A	42%	58%	✗
Percentage of responses to regular applications for charitable registration within targeted time frames (6 months)	80%	N/A	N/A	N/A	53%	22%	✗
Percentage of registered plans applications reviewed within established time frames	85%	89%	96%	97%	94%	92%	✓
Percentage of accurately updated internal reference materials for taxpayer services and charities agents	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	✓
General callers that reach our telephone service	90%	83%	83%	83%	84%	92%	✓
Business callers that reach our telephone service	90%	83%	91%	86%	79%	94%	✓
Charities callers that reach our telephone service	90%	94%	93%	96%	93%	93%	✓

¹ The target was raised from 75% to 80% in 2008-2009.

² This became a service standard in 2006-2007. Prior-year results reflect performance against a performance target.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met	n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------	--------------	-----------	-------------------	--------------------

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Non compliance is detected and addressed	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	N/A	N/A

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Percentage of excise regulatory reviews completed compared to planned	90%	N/A	N/A	N/A	N/A	91%	✓
Percentage of excise audits completed compared to planned	90%	N/A	N/A	N/A	N/A	96%	✓
Percentage of registered pension plan audits completed compared to planned	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	96%	☑
Percentage of registered charities audits completed compared to planned	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	✓

☒ Met
 ☒ Mostly Met
 ☒ Not Met

n/a Not Available
 N/A Not Applicable

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Strategic Outcome

Federal Organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

Our programs contribute to individuals and businesses meeting their filing, reporting, and payment obligations. We undertake a wide range of activities to process individual and business tax returns and payments, including the use of risk assessment, third-party data matching, and information validation to detect and address non-compliance.

We carry out this program activity to achieve the following **Expected Result**:

Taxfilers receive timely and accurate assessment notices and payment processing for Individual Income Tax, Corporation Income Tax and GST/HST Returns, Excise and Other Levies and adequate checks and balances exist to ensure compliance with applicable tax laws.

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2008-2009	Actual Spending 2008-2009	Variance
	\$940,057	\$884,967	\$55,090

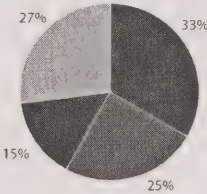
A Snapshot of Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Notable Achievements by Sub-Activity

- Individual Returns Processing** – We processed more than 27 million individual returns; refunded \$26.6 billion to nearly 17.9 million individual taxpayers; and processed over 210,000 T3 trust returns. There were almost 321,000 individuals enrolled and over 3.8 million visits to My Account.
- Business Returns Processing** – We processed almost 1.6 million information returns, more than 1.8 million corporate returns and more than 34.7 million payments, totalling almost \$366 billion.

In 2008-2009, spending for this program activity totalled \$885 million (8,772 FTEs) or 21.1% of the CRA's overall expenditures.¹ Of this \$885 million, \$646 million was for net program expenditures, and \$239 million was allocated to this program activity for internal services.

Figure 7 Actual Spending



Total Spending: \$885 million

- Individual Returns Processing \$296M
- Business Returns Processing \$218M
- GST Administration in Quebec \$132M
- Internal Services \$239M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

¹ Spending figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priorities

Strengthening Service and Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Provide enhanced Internet services	<p>Our online self-service offerings continue to attract considerable interest from individuals and businesses.</p> <p>Successful log-ins to My Account for individuals have increased 17% this fiscal year over last, and the number of new individual My Account enrolments increased 2% over the same period.</p> <p>In 2008-2009, My Business Account registered over 351,000 successful log-ins, as compared with almost 111,000 in 2007-2008. We believe that our efforts to enhance the overall functionality of this service is proving popular with business owners.</p> <p>The number of registrants for our Represent a client service has increased by close to 42%. We expect this upward trend to continue as more representatives become authorized for online access and begin taking advantage of My Business Account's features.</p>
Implement the redeveloped GST/HST system and return	We made additional enhancements to our new GST/HST system.
Implement the Corporate Tax Administration for Ontario initiative	We implemented the business requirements to enable the processing of harmonized T2 returns as of April 1, 2009.
Implement initiatives of the Action Task Force on Small Business Issues	<p>In response to items identified in the <i>Report of the Canada Revenue Agency's Action Task Force on Small Business Issues</i>, we issued a Final Report on Action Items to the action task force members in November 2008. Of the 61 identified actions items, 31 items were completed and the remaining 30 represent ongoing activities. The report can be viewed at www.cra.gc.ca/atfreport.</p> <p>The <i>Performance Measurement Framework for Compliance Burden Reduction</i>, which measures compliance costs in time and money, will be used to report on future progress in burden reduction measures. This framework can be viewed at www.cra.gc.ca/atfreport.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Assessment and payment processing are timely and accurate	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Service Standards¹							
Processing T1 individual income tax returns: paper within 4-6 weeks ²	100%	3.6 weeks	3.6 weeks	3.9 weeks	4.1 weeks	4.0 weeks	✓
Processing T1 individual income tax returns: electronic within 2 weeks ²	100%	1.9 weeks	1.9 weeks	1.6 weeks	1.7 weeks	1.6 weeks	✓
Percentage of GST/HST returns processed within 21 days	95%	97%	98%	98%	n/a	—	✓
Percentage of GST/HST returns processed within 30 days ³	95%	96.5%	98.3%	98.5%	92%	97%	✓
Processing T2 corporation income tax returns within 60 days	90%	N/A	N/A	N/A	91.9%	90.7%	✓
Processing Excise Tax, Excise Duty, and Air Travellers Security Charge return within 90 days	95%	N/A	N/A	98%	98%	99%	✓
Performance Standards							
Percentage of funds from non-electronic payments deposited within 24 hours of receipt	96%	88.6%	96.1%	95.9%	93.9%	95.2%	☑
T1 returns received on time processed by mid-June	98%	n/a	99.7%	99.7%	99.8%	99.9%	✓
Electronic Processing Take-Up							
Percentage of individuals and corporations who file electronically	Upward trend	n/a	n/a	✓	✓	✓	✓
Percentage of T1 returns assessed accurately	98%	99%	98.9%	98.9%	99.1%	98.9%	✓
Taxpayer-requested adjustments reassessed accurately	96%	n/a	n/a	97.4%	96.6%	97.0%	✓

¹ See Service Standards at the CRA – Overall Results at our Web site www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html for breakdown of indicators, targets, and overall results against external service standards.

² Represents the average number of weeks

³ The standard was changed from 21 days to 30 days to align with legislative change.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met	n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------	--------------	-----------	-------------------	--------------------

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Federal Organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

Our Accounts Receivable and Returns Compliance area manages the largest debt collection service in Canada, including receivables arising from income tax, GST/HST, the Canada Pension Plan, Employment Insurance, and defaulted Canada student loans. In addition, this area promotes compliance with Canada's tax legislation covering employers, payroll, and the GST/HST.

We carry out this program activity to achieve the following **Expected Result**:

Non-compliance with the filing, registration, and remitting requirements of the *Income Tax Act*, the *Excise Tax Act* and other legislation are identified and addressed and the level of debt is managed to ensure that taxpayers pay their required share.

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2008-2009	Actual Spending 2008-2009	Variance
	\$742,946	\$724,003	\$18,943

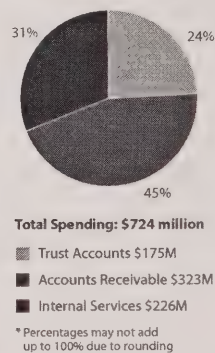
A Snapshot of Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Accounts Receivable** – TSO cash collections totalled \$16 billion, which includes cash collections from National Pools of more than \$1.0 billion and from large accounts totalled over \$8.3 billion.
- **Trust Accounts** – More than 787,000 returns were obtained from individuals and corporate taxpayers who had not filed their returns, more than 7,000 GST/HST non-registrants were identified, and 647,320 payroll exams and reviews were completed. Our Contract Payment Reporting Initiative secured a total of over 61,000 additional individual and corporate tax returns.

In 2008-2009, spending for this program activity totalled \$724 million (9,238 FTEs) or 17.2% of the CRA's overall expenditures.¹ Of this \$724 million, \$498 million was for net program expenditures, and \$226 million was allocated to this program activity for internal services.

Figure 8 Actual Spending



¹ Spending figures for sub-activities may not add up to this total, due to rounding.

Contribution to Agency Priority

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Implement business transformation processes	<p>Over the past several years, we have been developing the Integrated Revenue Collections (IRC) platform, the framework upon which our business transformation is built. IRC technology has enabled us to access large amounts of taxpayer data related to both returns compliance and accounts receivable. In turn, this has enabled us to identify trends, patterns, and relationships to guide our development of strategies aimed at increasing the levels of compliance and revenue recovery. During 2008-2009, our IRC project yielded a new toolset that we began to use to analyze taxpayer accounts with a view to increasing the dollar recovery potential of the files we select for collections action. We also completed a pilot project in our non-filer/non-registrant area to refine and enhance related account file selection processes.</p> <p>Also in 2008-2009, we enhanced our collections risk management framework, which enabled us to better identify those sectors that present a higher degree of collections risk. Based on the results of our study, we are examining a subset of these industries in order to implement some specific collection strategies in 2010-2011.</p> <p>To further help us keep tax debt within targeted levels, we strengthened our accountabilities by establishing clear and concise performance measurements in 2008-2009. For example, we introduced a single resolution target range in place of separate targets for cash and write-offs to strengthen our Tax Services Office (TSO) agents' focus on resolving all accounts. We also modified our target for the value of TSO accounts receivable older than five years from a percentage value to a dollar value. Debt over five years, when expressed in percentage terms was dependent on the value of new intake. When expressed in dollar terms, the debt over five years becomes a more concrete target.</p> <p>Our strategies to improve our capacity to manage the tax debt as well as detect and address non-compliance are beginning to have a tangible impact on our achievements related to our expected results.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Mostly Met	Good

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Percentage of intake resolved in the year of intake	60%	61.2	62.4%	66.7%	60.4%	62.7%	✓
Dollar value of TSO production as a percentage of dollar value of TSO intake of new accounts receivable	90%	100%	99.8%	90%	83%	93%	✓
Dollar value of TSO tax accounts receivable older than five years (\$ billions) ¹	\$2.95	\$2.31	\$2.45	\$3.01	\$2.58	\$2.84	✓
TSO cash collections (\$ billions)	\$8.9	\$8.8	\$9.5	\$9.7	\$11.9	\$16.0	✓
Non-tax debt – Dollars collected (\$ millions)	\$590.5	N/A	N/A	\$592.0	\$614.7	\$622.7	✓

¹ This is a revised indicator and target

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Non-compliance is detected and addressed	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
T1/T2 non-filers/GST/HST non-registrant non-compliance (\$ billions)	\$2.4	\$2.19	\$2.46	\$2.41	\$2.41	\$2.39	✓
Employer/payroll/GST/HST non-compliance (\$ billions)	\$1.4 ¹	\$2.19	\$2.32	\$2.37	N/A ²	\$2.54	✓

¹ Target excludes GST/HST delinquent filer program.

² 2007-2008 data unavailable due to GST/HST system redesign.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met	n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------	--------------	-----------	-------------------	--------------------

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Reporting Compliance (PA4)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Strategic Outcome

Federal Organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

We undertake examinations, audits, and investigations to ensure compliance with Canada’s tax laws. This includes verification and enforcement activities at the domestic and international level, including the administration of international tax agreements. We also provide information to taxpayers to help them comply. We conduct research to improve identification of non-compliance and develop strategies to address it.

We carry out this program activity to achieve the following **Expected Result**:

Audits, examinations, mandatory reviews, investigations, prosecutions and voluntary disclosures detect and address non-compliance with the reporting requirements of the Acts administered by the CRA.

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2008-2009	Actual Spending 2008-2009	Variance
	\$1,483,442	\$1,412,781	\$70,661

A Snapshot of Reporting Compliance (PA4)

Notable Achievements by Sub-Activity

- International and large businesses** – We conducted over 41,000 audits, resulting in a fiscal impact of \$5.2 billion.
- Small and medium-sized enterprises** – We conducted over 323,000 audits and examinations, resulting in a fiscal impact of \$2.2 billion.
- Enforcements and disclosures** – We conducted 874 audits under the Special Enforcement Program, resulting in a fiscal impact of \$187 million. Under the Criminal Investigations Program, we referred 164 income tax and GST/HST investigations for prosecution.
- Scientific Research and Experimental Development Program** – This program provided more than \$4 billion in tax assistance to over 18,000 claimants.

Figure 9 Actual Spending

Sub-Activity	Amount (\$M)	Percentage (%)
Audit Programs	\$871M	62%
Enforcement and Disclosures	\$106M	7%
SR&ED	\$61M	4%
Internal Services	\$375M	27%
Total	\$1,403M	100%

Total Spending: \$1.4 billion

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

In 2008-2009, spending for this program activity totalled \$1.4 billion (13,332 FTE's) or 33.6% of the CRA's overall expenditures. ¹ Of this \$1.4 billion, \$1.038 billion was net program expenditures, and \$375 million was allocated to this program activity for internal services.

¹ Spending figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priorities

Strengthening Service and Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Compliance Review	<p>We strive to understand the compliance risks that challenge the Canadian tax system. The first Compliance Review in 2004-2005 identified four main high risk compliance areas, including aggressive tax planning, GST/HST high risk, the underground economy, and revenue collection and non-filers/non-registrants to develop an agenda for strengthening compliance and integrity, both short and long term.</p> <p>A second Compliance Review was initiated during 2007-2008. The objective of this exercise was to identify or confirm existing compliance priorities set out in our first Compliance Review and recommend new or revised strategies for addressing them.</p> <p>The second Compliance Review exercise identified five major compliance priorities, which were aggressive tax planning, the underground economy, payment compliance, willful non-compliance, and contraband tobacco.</p>
Aggressive tax planning	<p>Some tax intermediaries promote aggressive tax plans and schemes which go beyond the spirit of the law and are designed to obtain tax advantages that were not intended by government. These abusive schemes and transactions are used to reduce, avoid, or evade Canadian taxes sometimes through international transactions and, in particular, through the use of tax havens. Left unchecked, the integrity and fairness of Canada's tax system could be at risk.</p> <p>In 2008-2009, we met our audit targets related to the high risk compliance area of aggressive tax planning by completing cases involving aggressive domestic and international tax planning, high-risk international tax avoidance, complex high risk international issues, and tax shelters.</p> <p>Our compliance activities also target aggressive inter-provincial tax planning including any and all inappropriate attempts to shift income or profits between provinces to reduce or avoid paying provincial taxes. We are also developing an inter-provincial tax avoidance and provincial income allocation action plan for implementation in 2009-2010. In preparation, we have dedicated resources to address files where federal tax is not at issue but provincial tax is being avoided. In addition we have also established five interprovincial tax avoidance centres of expertise to undertake research on provincial issues and possible strategies that are in use or could be in use.</p>
Underground Economy	<p>The underground economy (UE) undermines the competitiveness of Canadian businesses because it offers an unfair, illegal advantage to those who fail to comply with Canada's tax laws.</p> <p>During 2008-2009 we conducted over 12,800 UE audits, resulting in over \$265 million in fiscal impact. We evaluated the results of the 2005-2006 UE pilot projects and where results were positive we incorporated the activities into our regular work activity.</p>

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
GST/HST High Risk Compliance	<p>Our approach to GST/HST compliance is to strengthen our Agency-wide capacity, enhance our enforcement activities, improve our ability to identify high-risk registrants and refund claims before refunds are issued, and broaden our engagement of stakeholders. Assessing the level of compliance is the first step in developing a compliance strategy for GST/HST refund claims, therefore the Agency initiated a project to estimate overstatements using post payment audits of credit returns filed in 2004. The report from the audits of 2,200 randomly chosen GST/HST refund claims has been analyzed and we are looking at how to best integrate recommendations into our workload. Furthermore, we acquired investigative analysis software to aid in the detection of non-compliance as well as enhance our risk rating, analysis, and audit functions.</p>
Compliance Communications Strategy	<p>Significant progress has been made over the past year in successfully implementing the many activities outlined in the action plan.</p> <p>Some of the activities carried out in the past year include publishing of new Tax Alerts, News Canada articles, News releases, special Web pages, and a trade school education initiative.</p>
Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) Program administration enhancement	<p>During 2008-2009, we made it easier for businesses to apply for this tax credit by publishing a simplified claim form and associated guide, as well as a new CD-ROM, brochure and leaflet. In addition, we developed a Web-based SR&ED Eligibility Self-Assessment Tool (ESAT) to help claimants identify whether their research and development projects may qualify under the program. Statistics on Web visits to our SR&ED home page indicate that awareness of our SR&ED program has increased, which we attribute, in part, to our release of these new products.</p>

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Non-compliance is detected and addressed	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Number of files audited as a percentage of estimate:							
International and large businesses	100%	n/a	n/a	197%	124%	133%	✓
Small and medium-sized enterprises (SME)	100%	n/a	n/a	153%	127%	136%	✓
Effective assessment of risk and detection of reporting non-compliance							
Results of targeted vs. random reviews (CAP) ¹	Exceeds	n/a	n/a	n/a	n/a	3.0	✓
Fiscal Impact (\$ Billion)	N/A	\$5.8	\$5.5	\$7.9	\$8.4	\$8.0	N/A

¹ The Core Audit Program selects, in multi-year intervals, random samples of tax files from different segments of the SME population for auditing, in an effort to estimate a reliable non-compliance rate. This year, the CAP sampled T2 population where gross revenues were less than \$12,000,000 and non-compliance was greater than \$5,000 in federal tax.

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Processing is timely and accurate	2008-2009	Met	Good
	2007-2008	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Processing non-resident regulation 105 waiver requests (within 30 days)	85%	N/A	N/A	N/A	83%	92%	✓
SR&ED refundable claims (within 120 days)	90%	93%	92%	96%	96%	96%	✓
Video and film tax credits – refundable claims – audited (within 120 days)	90%	95%	92%	96%	96%	96%	✓

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met	n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------	--------------	-----------	-------------------	--------------------

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Appeals (PA5)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Strategic Outcome

Federal Organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

We strive to make fair and timely dispute resolution available to taxpayers and benefit recipients. Taxpayers can dispute assessments and determinations pertaining to income tax and commodity taxes, as well as CPP/EI assessments and rulings.

Our Service Complaints Program provides taxpayers with a formal resolution process for complaints. We also administer taxpayer relief provisions, which help taxpayers who are unable to meet their tax obligations because of extraordinary circumstances.

We carry out this program activity to achieve the following **Expected Result**:

Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions made under the *Income Tax Act*, the *Excise Tax Acts*, the Canada Pension Plan and the Employment Insurance Act, and timely updates to service complaints.

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2008-2009	Actual Spending 2008-2009	Variance
	\$172,504	\$169,262	\$3,242

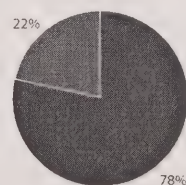
A Snapshot of Appeals (PA5)

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Appeals** – We resolved over 67,000 disputes, representing over \$2.6 billion in taxes. Over 109,000 disputes remain in workable and non-workable inventory, totalling more than \$12.2 billion in taxes.
- **Taxpayer Relief Provisions** – Over 63,000 requests for relief from interest and penalties were processed by the CRA. Approximately 39,000 of these requests were allowed in full or in part, in favour of the taxpayer. The total value of all cancellations and waivers was more than \$913 million.
- **Service Complaints** – More than 2,500 service complaints were processed.

In 2008-2009, spending for this program activity totalled \$169 million (1,521 FTE's) or 4.0% of the CRA's overall expenditures. ¹ Of this \$169 million, \$132 million was for net program expenditures, and \$37 million was allocated to this program activity for internal services.

Figure 10 Actual Spending



Total Spending: \$169 million

■ Appeals – Tax Programs \$132M

■ Internal Services \$37M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

¹ Spending figures for sub-activities may not add up to this total, due to rounding.

Contribution to Agency Priorities

Strengthening Service and Reinforcing Trust

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Improve consistency in the agency-wide administration of the Taxpayer Relief Provisions	A key aspect of our commitment to fairness is our mandate to consider relief to taxpayers through the taxpayer relief provisions contained in the various acts we administer. This year, we completed system enhancements which are intended to complement the program's fairness and consistency. We improved data capture and program reporting of emerging trends to enhance our monitoring and identification of issues relating to taxpayer provisions. We expect these measures will translate into increased consistency of service for taxpayers.
Review and strengthen core business processes and operations	<p>We completed the national implementation of centres of expertise for our large file activities. This step enabled us to streamline our appeals processing activities, and contributed to improved workload management, productivity, and consistency in the treatment of files. In addition, we implemented a CPP/EI national resource bank on our intranet to help resolve key dispute resolution issues. We believe that this enriched work tool contributed to the 5% decrease in the number of workable days to complete a CPP/EI case.</p> <p>Taxpayers' accessibility to their redress entitlements was made easier this year through enhancements to our Web site. The "Register My Formal Dispute" sub-application of "My Account" now enables electronic dispute submissions from self-employed individuals.</p> <p>We took steps in 2008-2009 to improve our performance related to CRA Service Complaints. We began the development of quarterly reports to enable us to better understand complaint issues and deal with them effectively, as well as a national complaint quality assurance program to establish service complaints standards. We also initiated the integration of our Problem Resolution Program into our Service Complaints area so that we can make the best use of our infrastructure.</p>

Performance Report Card

Expected Result			Year		Performance Rating		Data Quality	
Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions			2008-2009		Mostly Met		Good	
			2007-2008		Mostly Met		Good	
Our Indicators		Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Appeals activities that met standards for consistency								
Income tax		97%	98.5%	99.5%	99.6%	99.5%	99.0%	✓
Commodity taxes		97%	94.8%	98.0%	97.0%	95.4%	96.2%	☑
CPP/EI		95%	99.4%	99.6%	99.6%	99.4%	99.3%	✓
Appeals activities that met standards for transparency								
Income tax		98%	95.7%	98.1%	99.3%	99.6%	99.5%	✓
Commodity taxes		98%	98.1%	99.4%	98.8%	99.2%	99.5%	✓
Timeliness indicators								
Service standard for initial contact		85%	90%	89%	89%	84%	68%	✗
Workable days to complete a case ¹								
Income tax		Various	130	120	107	141	157	☑
Commodity taxes		Various	173	170	171	169	214	☑
CPP/EI		Various	174	183	203	123	117	✓
Average age of workable inventory (in days)								
Income tax		Neutral or downward trend	162	159	175	177	205	✗
Commodity taxes		Neutral or downward trend	176	175	181	204	243	✗
CPP/EI		Neutral or downward trend	148	178	80	70	103	✗

¹ The overall rating is based on whether or not results were achieved against established targets for the combined workloads.

Expected Result				Year		Performance Rating		Data Quality
Service complaints and taxpayer relief provisions are administered consistently				2008-2009		Mostly Met		Good
				2007-2008		Met		Good
Our Indicators		Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
• Service complaints – acknowledged within 48 hours		90%	N/A	N/A	N/A	N/A	93.8%	✓
• Service complaints – taxpayers contacted within 15 days		90%	N/A	N/A	N/A	N/A	86.7%	☑
• Taxpayer relief provisions – consistent application (per Quality Assurance Program)		90%	N/A	N/A	N/A	N/A	95%	✓

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

n/a Not Available

N/A Not Applicable

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Benefit Programs (PA6)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Government of Canada Strategic Outcome

Income security and employment for Canadians

Benefit to Canadians

Our Benefit Programs contribute directly to the economic and social well-being of Canadians by delivering income-based and other benefits, credits, and services to eligible residents for federal, provincial, and territorial governments. We administer the Canada Child Tax Benefit, the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax credit, and the Children's Special Allowances, which are three core federal programs that issue benefit payments. We also deliver the Universal Child Care Benefit (UCCB) on behalf of Human Resources and Skills Development Canada and numerous ongoing and one-time benefit and credit programs and services on behalf of provincial, territorial, and other federal government clients.

We carry out this program activity to achieve the following **Expected Result**:

Benefit recipients receive eligibility determinations and payments, and have access to information, that is timely and accurate.

Spending Profile: (thousands of dollars)	Total Authorities 2008-2009	Actual Spending 2008-2009	Variance
	\$409,059	\$402,656	\$6,403

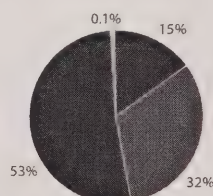
A Snapshot of Benefit Programs (PA6)

Notable Achievements by Sub-Activity

- **Benefit Programs Client Services** – We handled over 6.9 million telephone enquiries.
- **Benefit Programs Administration** – We issued almost 91 million benefit payments, totalling more than \$16 billion to 11 million recipients. We determined \$703 million in Disability Tax Credit entitlements for over 510,000 individuals. We processed over 735,000 applications and marital status change forms, over 688,000 account maintenance adjustments, and over 1.1 million in-year GST/HST credit account redeterminations.
- **Direct transfer payments under statutory programs** – We issued more than \$211 million under the Children's Special Allowances (CSA) program and over \$488,000 under the Energy Cost Benefit program.

In 2008-2009, spending for this program activity totalled \$403 million (2,050 FTE's) or 9.6% of the CRA's overall expenditures.¹ Of this \$403 million, \$342 million were net program expenditures, and \$61 million was allocated to this program activity for internal services.

Figure 11 Actual Spending



Total Spending: \$403 million

- Internal Services \$61M
- Benefit Programs Administration \$129M
- Children's Special Allowance \$212M
- Energy Cost Assistance Measures \$0.5M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

¹ Spending figures for sub-activities may not add up to this total due to rounding.

Contribution to Agency Priorities

Ensure timely benefit payments

Ensure accurate benefit payments and strengthening compliance

Ensure that CRA is a key service provider

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Continue to improve the quality of information services provided	<p>In 2008-2009, we enhanced our National Quality and Accuracy Learning Program to help our agents improve the quality and accuracy of the service they provide. Results on call quality and accuracy are used in part to identify training needs, as well as emerging issues and trends.</p> <p>In 2008-2009 we exceeded our service standard for answering CCTB calls in a timely manner.</p>
Ensure the ability of our benefit delivery infrastructure to support core business and growth	<p>We strengthened our infrastructure during 2008-2009 through enhancements made to several of our core processing systems. We also enhanced Data Governance and Stewardship of all Individual Identification data elements and improved the continuity of benefit payments in the event of a system disruption or outage.</p>
Maintain high levels of service and accountability in core program delivery	<p>We focused on increasing the accessibility and efficiency of our programs and services, as well as enhancing our Internet-based, self-service options to ensure that benefit recipients have timely access to the information they need.</p> <p>As a result of the enhancements to My Account, the number of visits to Benefits Web pages increased by 18.8%, suggesting that more benefit recipients are using the self service options on our Web pages.</p> <p>In 2008-2009 3.2 million inserts were sent to CCTB recipients, 1.5 million inserts were sent to UCCB recipients, and a targeted mailout was sent to potential WITB advance payment recipients.</p> <p>Our outreach efforts are designed to increase our visibility in the community, to encourage uptake of our programs, and to inform individuals of their entitlements and obligations. We recognize that enrolment levels for many segments of the population, such as persons with disabilities, new residents, and First Nations people, benefit from targeted outreach. In 2008-2009, we believe our outreach activities were well received by our targeted audiences and contributed to increasing awareness and encouraged voluntary compliance.</p> <p>We laid the groundwork for Automated Benefits Applications (ABA), which will allow parents to apply for child and family benefits when their child is born by checking a box on their provincial or territorial birth registration forms. Our ABA initiative is an important step to improve service by simplifying the benefit application process. It is also a vital compliance tool that provides source data from provinces and territories to ensure timely, valid, and accurate application information. We believe that by simplifying the benefit application process through ABA we have reinforced our commitment to ensure that eligible Canadians are aware of and can readily access the benefits and credits to which they are entitled.</p>

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
<p>Maintain the confidence of benefit recipients and client governments through strengthening validation and controls</p>	<p>In 2008-2009, under the National Routing System, we received information from five provinces on vital event data exchange such as births and deaths, further enhancing our data accuracy.</p> <p>We also target accounts identified as high-risk for potential overpayments or underpayments for further verification. In 2008-2009, our results indicate that we used effective criteria for selecting accounts for review and that we ensured benefits were paid only to those who qualify and were in the correct amount.</p> <p>Although we reviewed fewer accounts in 2008-2009 than in the previous year, our effective targeting identified greater financial consequences. During 2008-2009, our adjustments uncovered \$99 million in benefit and credit underpayments and over \$260 million in overpayments an increase from \$81 million and \$195 million respectively over the previous year. Where recipients were overpaid, we offset amounts from future payments, refunds, and credits to which the recipients are entitled.</p>
<p>Manage Business growth and partnerships</p>	<p>We have a reputation for providing accurate, efficient, and cost-effective delivery of many benefit and credit programs. The increase in data transfer and data exchange services we deliver has grown from 58 in 2004-2005 to 93 in 2008-2009. We added a total of 16 programs and services last year.</p>

Performance Report Card

Expected Result		Year		Performance Rating		Data Quality	
Benefit recipients have access to timely and accurate information		2008-2009		Met		Good	
		2007-2008		Met		Good	
Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Percentage of CCTB calls answered within two minutes of entering the queue	75%	79%	76%	75%	78%	78%	✓
Percentage of GST/HST credit calls answered within two minutes of entering the queue	N/A	74%	76%	73%	78%	78%	N/A
Percentage of CCTB callers that reach our telephone service ¹	90%	84%	77%	80%	87%	94%	✓
Percentage of GST/HST credit callers that reach our telephone service	90%	75%	74%	77%	83%	93%	✓

¹ Caller accessibility targets were increased from 80% to 90% for 2008-2009.

Expected Result		Year		Performance Rating		Data Quality	
Eligibility determination and payment processing are timely and accurate		2008-2009		Met		Good	
		2007-2008		Met		Good	
Our Indicators	Current Target	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Rating
Percentage of benefit applications and marital status change forms processed on time	98%	99.3%	99.4%	99%	99.1%	97.4%	☑
Percentage of benefit recipients expressing satisfaction with the service received	90%	89%	93%	86%	89%	93%	✓
Percentage of CCTB accounts adjusted that were targeted under validation programs	50%	57.2%	62.3%	61.4%	65.6%	58.8%	✓
Percentage of accurate payments when processing benefit applications and marital status change forms	98%	99.8%	99.5%	99.7%	98.9%	99.2%	✓
Percentage of accurate payments when processing account maintenance adjustments	98%	99.5%	99.7%	98.5%	98.4%	98.8%	✓
Percentage of CCTB accounts reviewed	5%	4.88%	5.42%	5.77%	4.49%	4.70%	☑

✓ Met

☑ Mostly Met

✗ Not Met

n/a Not Available

N/A Not Applicable

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Internal Services (PA7)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Tax Services

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Benefit to Canadians

The CRA delivers high-quality tax, benefit, and related services on behalf of governments across Canada. In support of our two strategic themes, our human resources, information technology, and other horizontal management areas must be fully integrated to ensure that our tax and benefit services have the guidance, infrastructure, and resources needed for successful delivery.

Contribution to Agency Priorities

This program activity supports all priorities within this organization.

In support of this priority, in 2008-2009 we accomplished the following:

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Employee Development	<p>Human Resources Capacity and Capability: The Agency Workforce Plan is a key element of our planning strategy and has three distinct themes:</p> <p>1 – Knowledge Transfer and Succession Planning: In addition to our EC succession planning activities, in March 2009 we further strengthened our human resources planning capacity by implementing the Non-EC Succession Planning Guidelines. These guidelines are aligned with our Competency-Based Human Resources Management (CBHRM) approach and reinforce the importance of succession planning activities in support of future business requirements.</p> <p>2 – Management of Employees' Career and Development and Change Management: We completed our annual review of both employee and manager performance management cycles. The results of the review showed increased integration of competencies into performance management which reinforces our CBHRM approach and contributes to talent management, both drivers of organizational success. In 2008-2009, 94.5% of our employees had completed individual learning plans, exceeding our target of 90% and our total investment spent on learning was approximately \$170 million.</p> <p>3 – Strategic Recruitment and Reduced Time to Staff: Important and fundamental steps towards advancing our CBHRM regime were taken. This initiative supports the recommendations outlined by the Office of the Auditor General of Canada as a result of the audit conducted in 2007-2008.</p>

As identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities	Achievements
Information Technology Solutions and Infrastructure	<p>In 2008-2009, we sustained our focus on ensuring our IT solutions were robust, secure, and reliable.</p> <p>We maintained notably high levels of availability of our national systems while concurrently meeting the challenges faced in safeguarding our IT assets from accidental or deliberate security threats. We replaced certain existing mainframe computers to allow for the rapid expansion of computing capacity to meet our needs. We further advanced our vulnerability assessment and management capabilities through improved reporting on the health of the security of our entire networked computing infrastructure. Notably, we reached a key milestone in 2008-2009 with our Network Services Enhancement Project by finalizing the technical requirement for updated switching technology. Enhancements such as these, coupled with implementation of our multi-year Managed Distributed Environment Program, addressed shortcomings in our computing environment.</p>
Sound Comptrollership	<p>The results we have achieved in support of sound comptrollership strengthen accountability and oversight and promote the efficient and effective use of our financial resources. In 2008-2009, we made improvements to our financial systems and processes and improved linkages between CRA resources and the results we achieved.</p> <p>Our complete Risk Action Plan, which includes response strategies and encompasses all 17 identified risks, was finalized and approved by our Board of Management in September 2008.</p> <p>During 2008-2009, we implemented the Continuous Controls Monitoring pilot to support our confidence in the accuracy of our data and transactions.</p>
Management Oversight	<p>For 2008-2009, the Board had asked the Commissioner to evolve the Board of Management Oversight Framework to include management performance measures and results to assess the effectiveness of management processes in place. This was completed and the Board is proud to report that the Assessment of the Agency revealed very positive results for 2008-2009; of the 21 expectations assessed, the CRA was rated strong for 17 expectations and acceptable for four.</p>

For supplementary information on this Program Activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Section III: Supplementary Information

Statement of Management Responsibility

We have prepared the accompanying financial statements of the Canada Revenue Agency according to accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Significant accounting policies are set out in Note 2 to the financial statements. Some of the information included in the financial statements, such as accruals and the allowance for doubtful accounts, is based on management's best estimates and judgments, with due consideration to materiality. The Agency's management is responsible for the integrity and objectivity of data in these financial statements. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's *Annual Report* is consistent with these financial statements.

To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains sets of accounts which provide records of the Agency's financial transactions. Management also maintains financial management and internal control systems that take into account costs, benefits, and risks. They are designed to provide reasonable assurance that transactions are within the authorities provided by Parliament, and by others such as provinces and territories, are executed in accordance with prescribed regulations and the *Financial Administration Act*, and are properly recorded to maintain the accountability of funds and safeguarding of assets. Financial management and internal control systems are reinforced by the maintenance of internal audit programs. The Agency also seeks to assure the objectivity and integrity of data in its financial statements by the careful selection, training, and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that its regulations, policies, standards, and managerial authorities are understood throughout the organization.

The Board of Management is responsible for ensuring that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control and exercises this responsibility through the Audit Committee of the Board of Management. To assure objectivity and freedom from bias, these financial statements have been reviewed by the Audit Committee and approved by the Board of Management. The Audit Committee is independent of management and meets with management, the internal auditors, and the Auditor General of Canada on a regular basis. The auditors have full and free access to the Audit Committee.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit and expresses opinions on the accompanying financial statements.

Approved by:



William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer



James Ralston
Chief Financial Officer and Assistant
Commissioner, Finance and Administration

Ottawa, Ontario
August 20, 2009

Introduction

This section of the *CRA Departmental Performance Report 2008-2009* provides the details of the Agency’s resource management performance for the purpose of reporting to Parliament on the use of appropriations in 2008-2009. This complements the information provided in the spending profile sections under each Program Activity and satisfies the reporting requirements set for departmental performance reports.

Financial reporting methodologies

The CRA’s funding is provided by Parliament through annual appropriations (modified cash accounting basis) and the CRA reports its expenditures and performance to Parliament, together with details on the management of Parliamentary appropriations on the same basis. In addition to the above reporting requirements, the CRA is also required to prepare its annual financial statements in accordance with the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada (full accrual accounting basis). Accordingly, the audited Statement of Operations – Agency Activities that can be found on the Canada Revenue Agency website at <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html> includes certain items such as services received without charge from other government departments and federal agencies. A reconciliation can be found on the CRA website at <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html>.

Activities of the Agency

	2008-2009 (in thousands of dollars)
Canada Revenue Agency	
Main Estimates	3,737,361
Planned Spending	3,875,204
Total Authorities	4,370,662
Actual Spending	4,198,656

The Financial Statements – Agency Activities reports \$3,804.9 million as total Parliamentary appropriations used (Note 3 b in the *CRA Annual Report to Parliament 2008-2009* shows the reconciliation to the net cost of operations). The difference from the \$4,198.7 million reported in this section is explained by four items reported in the Financial Statements – Administered Activities: the payments to provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, \$180.5 million; the Children’s Special Allowance, \$211.8 million; the payments under the *Energy Costs Assistance Measures Act*, \$0.5 million, and the Relief For Heating Expenses, \$0.9 million (part of Vote 1, Program Expenditures).

Overview

For 2008-2009, Parliament approved \$3,737.4 million through the Main Estimates, as shown in CRA's *2008-2009 Report on Plans and Priorities*.

The 2008-2009 Main Estimates were adjusted to include:

- \$180.5 million for the Statutory Payments related to the *2006 Canada/US Softwood Lumber Agreement*;
- \$134.9 million for the carry-forward from 2007-2008;
- \$84.0 million for maternity and severance payments;
- \$74.5 million for the single administration of corporate tax for the Province of Ontario;
- \$58.3 million for increased Respendable Revenue mainly for information technology services provided to Canada Border Services Agency (CBSA);
- \$46.0 million for Collective Agreements;
- \$33.1 million for Budget measures arising from the 2007 and 2008 Federal Budgets;
- \$22.0 million transferred from Public Works and Government Services Canada (PWGSC) for accommodation services;
- \$19.9 million for Budget measures arising from the 2007 Economic Statement;
- \$7.1 million for the Foreign Convention and Tour Incentive Program;
- \$6.0 million for the Government advertising programs;
- \$2.7 million for Court Awards and Crown Assets Disposal;
- \$1.2 million transferred from Public Health Agency for the advertising campaign on the Children's Fitness Tax Credit;
- \$0.5 million for the payments under the *Energy Costs Assistance Measures Act*;
- \$1.1 million for Crown Agents across Canada – Office of the Director of Public Prosecutions; and
- \$0.2 million for other minor adjustments.

These increases were offset by the following reductions:

- \$17 million for the employee benefit plans costs;
- \$14.2 million for private collection agencies;
- \$7.1 million for statutory Children's Special Allowance payments; and
- \$0.4 million transferred to the Treasury Board Secretariat for the continued implementation of the *Public Service Modernization Act* and to the Public Service Human Resources Management Agency to support the National Managers' Community.

This resulted in total approved authorities of \$4,370.7 million for 2008-2009, representing an in-year increase of 16.9% over the Main Estimates.

Of the \$4,370.7 million total authority, CRA's actual spending totalled \$4,198.7 million resulting in \$172.0 million remaining unexpended at year-end. After deducting unused resources related to the proposed Offshore Trusts initiative and Public Opinion Research savings, the remaining \$147.1 million is available for use by the Agency in 2009-2010. This amount represents 3.4% of the total authority.

The \$147.1 million carry forward to 2009-2010 will be directed primarily to selected strategic investments related to:

- Major project and infrastructure spending (Compliance Systems Redesign, Tax Free Savings Account, Major Tenant Services and Information Technology Infrastructure);
- Special purpose funding (Softwood Lumber, Charities Partnership and Outreach Program, Corporate Tax Administration for Ontario, Ministère du Revenu du Québec for the Administration of the GST); and
- Other operational and workload pressures.

Revenues administered by the Agency

Total revenues administered by the CRA totalled some \$287.5 billion, a decrease of 1.8% from the \$292.9 billion administered in 2007-2008.

	2007-2008	2008-2009
	(in thousands of dollars)	
Federal Government	201,057,378	190,756,240
Provincial, Territorial Governments and First Nations	56,358,732	60,192,842
Canada Pension Plan	35,437,908	36,545,498
Total	292,854,018	287,494,580

Financial Highlights

For the period ending March 31, 2009

Statement of Financial Position

(in thousands of dollars)		Percentage Variance	2009	2008
Assets	Total Assets	7%	816,926	766,271
Liabilities	Total Liabilities	19%	1,130,210	946,841
Net Liabilities	Total Net Liabilities	73%	(313,284)	(180,570)
Total Liabilities and net Liabilities		7%	816,926	766,271

For the period ending March 31, 2009

Statement of Operations

(in thousands of dollars)		Percentage Variance	2009	2008
Expenses	Total Expenses	10%	4,433,698	4,027,761
Revenues	Total Revenues	12%	537,559	479,653
Net cost of operations		10%	3,896,139	3,548,108

There are three significant program administration changes which have influenced the results in the Financial Statements.

1. Corporate Tax Administration for Ontario

Under the Memorandum of Agreement Concerning a Single Administration of Ontario Corporate Tax signed on October 6, 2006, the Governments of Canada and Ontario agreed to transfer the administration of Ontario corporate income taxes from the Ontario Ministry of Revenue (OMoR) to the Canada Revenue Agency (CRA) starting in the 2009 taxation year. The CRA received \$210.5 million of Federal Government funding over four years (2006-07 to 2009-10) for developmental and transitional costs relating to this initiative. Of this amount, \$61.3 million was spent in fiscal year 2008-2009.

To date, the Corporate Tax Administration for Ontario initiative has met all its key milestones. The CRA began receiving blended federal and provincial installment payments from corporations in February 2008. On April 3, 2008, the majority of the administration of Ontario's corporate income tax was transferred to the CRA for taxation years prior to 2008. The CRA started providing integrated audits and other related activities, such as rulings, interpretations, objections and appeals for 2008 and prior taxation years. Over 300 OMoR employees transferred to the CRA to assist with this additional workload.

All necessary agreements are now in place for the CRA to administer the harmonized T2 Corporation Income Tax Returns, starting in 2009.

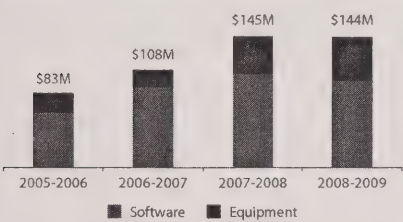
2. Investment in Information Technology (IT) systems

Over the course of fiscal year 2009, the CRA had several large-scale projects that required substantial investments in the development of IT systems. Combined with the acquisition of IT hardware, the Agency has invested \$144 million in IT related capital assets this fiscal year.

The value of these new capital assets has been offset by slightly higher depreciation in the year. Large-scale IT projects, by nature, generally require multi-year investments. These incremental investments add to the overall capital assets of the CRA as they occur, however, the associated depreciation of these assets only commences once a project is completed and the system enters production. This contributed to the increase of CRA's depreciation in fiscal year 2009 as completed systems entered production mode and became eligible for depreciation. The total depreciation claimed by CRA in 2009 was \$88 million.

The following figure outlines investments in information technology that have been accounted for as capital assets in the last four years.

Figure 1: Information Technology Investment in Capital Assets



3. Increase in non-tax revenue

The CRA financial statements demonstrate a noticeable increase in non-tax revenue of \$58 million. The increase is attributable to the provision of IT services to the Canada Border Services Agency and administration fees charged to the province of Ontario relating to the Corporate Tax Administration for Ontario and to the province of British Columbia for the British Columbia Climate Action Tax Credit and Dividend.

Analysis of Net Cost of Operations

The Agency's 2008-2009 net cost of operations increased by \$348 million from 2007-2008. Agency expenses totalled \$4,434 million in 2008-2009 (2007-2008 – \$4,028 million). When adjusting for non-tax revenue of \$538 million (2007-2008 – \$480 million), the net cost of operations amounts to \$3,896 million, as illustrated below:

Table 1 Details on the net cost of operations

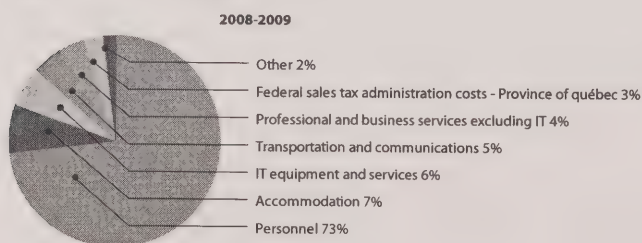
Expenses	2009	2008
	(in thousands of dollars)	
Personnel	3,240,513	2,918,681
Accommodation	312,681	290,362
IT equipment and services	289,559	244,870
Transportation and communications	201,274	195,354
Professional and business services excluding IT	168,674	160,742
Federal sales tax administration costs – Province of Quebec	131,732	140,663
Other	89,265	77,089
Total expenses	4,433,698	4,027,761
Less: Non-tax revenue	537,559	479,653
Net cost of operations	3,896,139	3,548,108

Financial Highlights Chart

The Agency's expenses are composed of 73% in personnel expenses (salaries, other allowances and benefits) and 27% in non-personnel expenses, as illustrated in the figure below.

Personnel expenses are the primary drivers for the Agency. A number of factors contributed to the net increase of \$322 million for this type of expenses in 2008-2009. These include salary revisions pursuant to collective agreements provisions, the cost of other allowances and benefits, and increases in the staff complement due to new initiatives, such as the Corporate Tax Administration for Ontario and others announced in recent Federal Budgets.

In total, non-personnel expenses increased by \$84 million. Significant elements of non-personnel expenses are made up of accommodations, transportation and communications expenses, which are, for the most part, linked to personnel expenses. The growth of \$45 million in information technology costs are linked to increased amortization charges, investment projects, and infrastructure growth and renewal. Federal Goods and Services Tax administration costs by the Province of Québec have returned to more normal levels compared to the previous fiscal year in which the Province incurred higher costs related to the upgrade of their information technology systems.

Figure 2: Total Expenses by Type

Audited and Unaudited Financial Statements

For supplementary information on the Agency’s Audited and Unaudited Financial Statements, please visit www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html

Electronic Tables

The following tables can be found on the TBS web site at <http://tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Table 1: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

- 1.1: Respendable Non-Tax Revenue
- 1.2: Non-Respendable Non-Tax Revenue

Table 2: User Fees / External Fees

- 2.1 a): *User Fees Act* – Advance Income Tax Ruling Fee
- 2.1 b): Policy on Service Standards for External Fees – Advance Income Tax Ruling Fee
- 2.2 a): *User Fees Act* – Taxation Statistical Analyses and Data Processing Fee
- 2.2 b): Policy on Service Standards for External Fees – Taxation Statistical Analyses and Data Processing Fee
- 2.3 a): *User Fees Act* – Access to Information Processing Fee
- 2.3 b): Policy on Service Standards for External Fees – Access to Information Processing Fee

Table 3: Details on Project Spending

Table 5: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

- 5.1: Children’s Special Allowance payments (CSA) (Statutory)
- 5.2: Payments to Provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006* (Statutory)

Table 8: Sustainable Development Strategy

Table 9: Green Procurement

Table 10: Response to Parliamentary Committees and External Audits

Table 11: Internal Audits and Evaluations

Rating Our Data Quality

In conjunction with the performance results ratings, we also assign each indicator a data quality rating.

For each indicator we use consistent approaches in evaluating the information derived from our data collections systems and all other sources. We rely upon CRA managers to vouch for the completeness of the records for data integrity purposes (i.e., data belongs to the same category, is collected for the same period, and by the same method). We examine data for relevance, formulas for accuracy, and other factors that must be considered. We also use comparable information from prior years for the purpose of historical comparison, which often appears in the *CRA Departmental Performance Report*. To ensure consistency, we perform the following tasks to verify that the information reported in our numerous reports is valid, reliable, and is accompanied by appropriate evidence:

- **Validation:** This is a process of verification to ensure that the data meets the requirements for its intended purposes. We review and evaluate data for completeness and plausibility (accuracy, timeliness, interpretability, coherence). We also identify contact information, check calculations, confirm system reliability (verifying the source of information), and note and address any errors.

- **Data quality assessment:** We apply a data quality checklist and review prior years' data to assess the quality of data for each indicator.
- **Electronic filing system:** We store data in a database for easy reference and further analysis for other purposes.
- **Physical filing system:** We maintain physical files of the evidence collected from all sources to provide validation and assurance that our data quality ratings are accurate and supported.

We always endeavour to use the most appropriate and reliable data when evaluating our results. There are mainly two data sources for the *CRA Departmental Performance Report*: administrative data (normally communicated in aggregate or after some simple calculations are performed on them) and survey data. All data sources are validated for accuracy and a data quality rating of good, reasonable or weak as categorized below is applied to each indicator.

We believe that these three levels of data quality ratings provide a reasonable assessment of the reliability of the data. Generally, our data sources provide reliable information. In situations where the supporting data is too imprecise to draw firm conclusions, it is reflected in the data quality rating.

Data Quality Ratings

Data Quality Ratings	
Good	Results rating based on management judgment supported by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Reasonable	Results rating based on management judgment supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Weak	Significant gaps in robustness of results information; results rating based on management judgment supported by entirely or predominantly qualitative information from informal sources or methods.

Service Standards at the CRA

Our service standards regime is a vital and integral part of our planning, reporting, and performance management processes. Meeting our service standards targets demonstrates that we are responsive to the needs of taxpayers and benefit recipients. This helps establish credibility in our operations and contributes to increasing the level of confidence that Canadians can place in government.

For supplementary information on the Agency's Service Standards, please visit www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html

The CRA Governance Structure

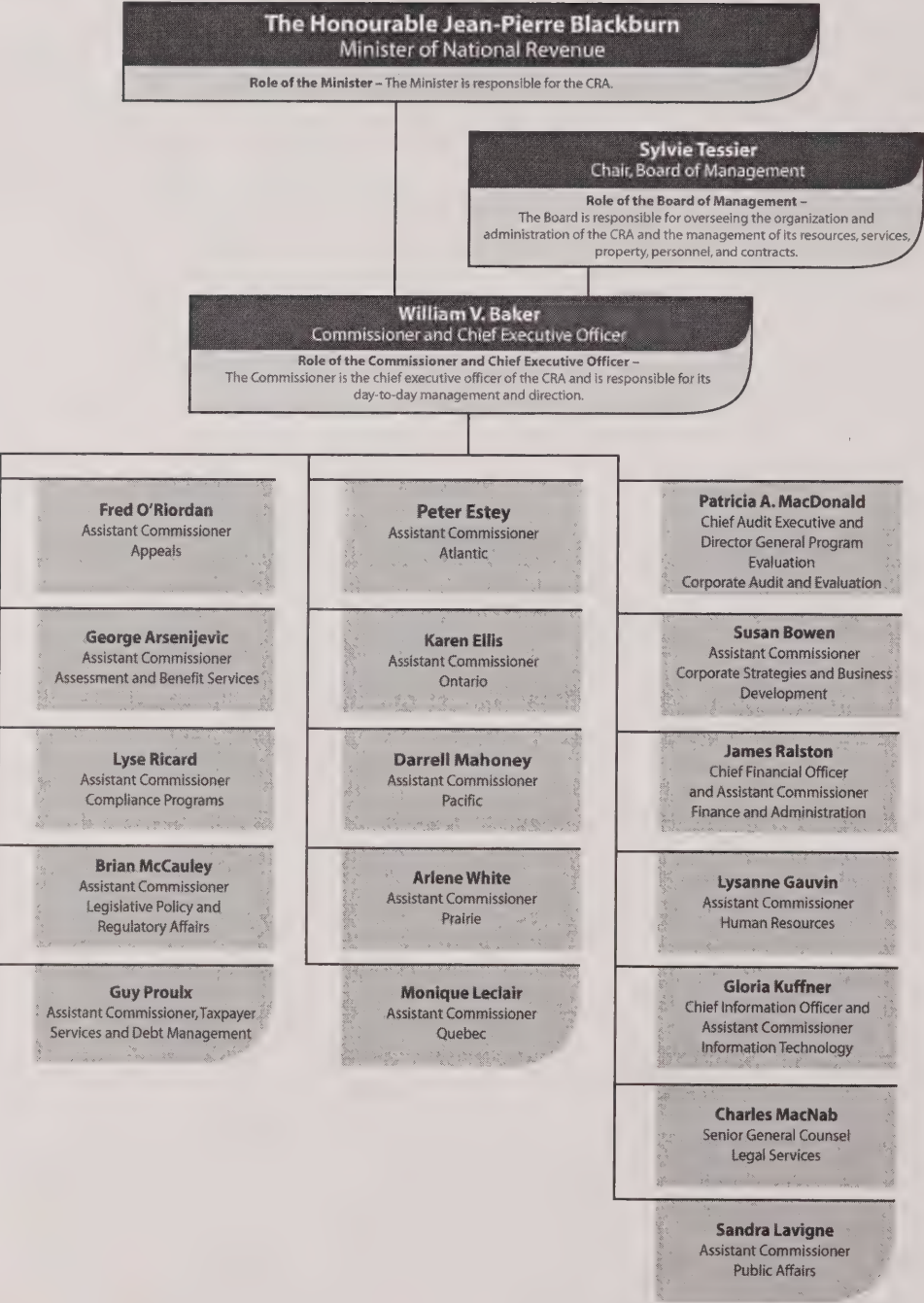
Board Membership

The Board of Management of the Canada Revenue Agency comprises 15 members appointed by the Governor in Council. They include the Chair, the Commissioner and Chief Executive Officer, a director nominated by each province, one director nominated by the territories, and two directors nominated by the federal government. Members of the Board bring a private-sector perspective and business approach to management and, in this regard, have been championing a significant agenda for change within the CRA.

The following list shows the Board membership as of March 31, 2009.

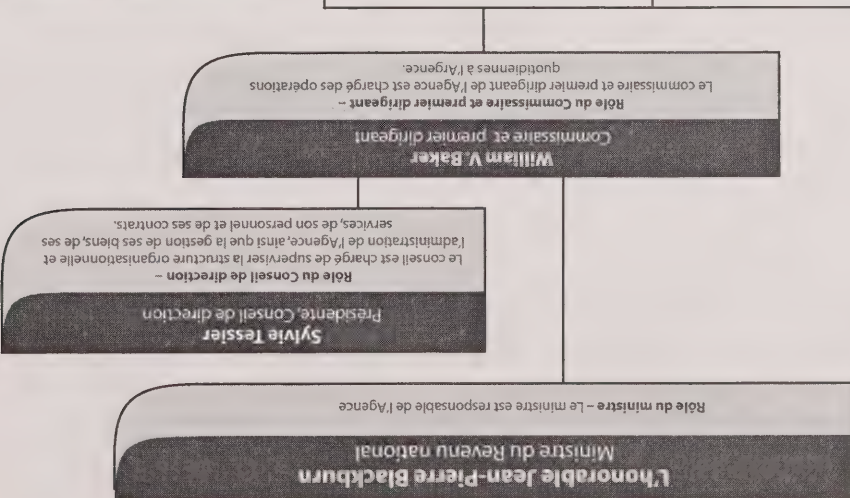
Sylvie Tessier, P.Eng, MBA, ICD.D Chair, Board of Management Toronto, Ontario	Robert J. (Bob) Healey, B. Comm., CFP, FCA Corporate Director Chartered Accountant/ Management Consultant St. John's, Newfoundland and Labrador
Camille Belliveau, CFP, FCGA Executive Director Groupe EPR Canada Group Inc. Shediac, New Brunswick	James J. Hewitt, FCMA Corporate Director Penticton, British Columbia
Myles Bourke, B. Comm., FCA Corporate Director Chartered Accountant Lethbridge, Alberta	Fauzia Lalani, P.Eng. Executive Consultant Calgary, Alberta
Raymond Desrochers, B. Comm., CA, CFE Partner BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants Winnipeg, Manitoba	Rod Malcolm, CA Corporate Director Iqaluit, Nunavut
Gordon Gillis, B.A., LL.B. Corporate Director Pictou County, Nova Scotia	Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A. Corporate Director Stratford, Prince Edward Island
André Gingras Founder and Director André Gingras et Associés inc. Montréal, Quebec	James R. Nininger, B. Comm., M.B.A., Ph.D. Corporate Director Ottawa, Ontario
Norman G. Halldorson, B.Comm., FCA Corporate Director Clavet, Saskatchewan	William V. Baker, B.A., M.A., ICD.D Commissioner and Chief Executive Officer Canada Revenue Agency Ottawa, Ontario

Organizational Structure



As of March 31, 2009

Structure organisationnelle



* En date du 31 mars 2009

La structure de régie de l'Agence

Conseil de direction

Le Conseil est formé de 15 membres, dont quatre, y compris sa présidente et le commissaire et premier dirigeant sont proposés par le gouvernement fédéral. Un directeur est nommé par chacune des provinces et un directeur est nommé par les territoires. Les membres du Conseil amènent une perspective d'affaire du secteur privé à la direction et dans cet égard, un programme significatif pour des changements envers l'ARC.

La liste suivante présente les membres du Conseil en date du 31 mars 2009.

Robert J. (Bob) Healey, B. Comm., CFP, FCA Directeur d'entreprise Comptable agréé Consultant en gestion St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	Fauzia Lalani, ing. Consultante d'entreprise Calgary (Alberta)	Rod Malcolm, CA Directeur d'entreprise Iqaluit (Nunavut)	Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A. Directrice d'entreprise Stratford (Île-du-Prince-Édouard)	James R. Nininger, B. Comm., M.B.A., Ph.D. Directeur d'entreprise Ottawa (Ontario)	William V. Baker, B.A., M.A., IAS, A Commissaire et premier dirigeant Agence du revenu du Canada Ottawa (Ontario)
Sylvie Tessier, ing., M.B.A., IAS, A Présidente, Conseil de direction Toronto (Ontario)	Camille Belliveau, FCCA, CFP Directeur exécutif Groupe FPR Canada Inc. Shediac (Nouveau-Brunswick)	Myles Bourke, B. Comm., FCA Directeur d'entreprise Comptable agréé Lethbridge (Alberta)	Raymond Desrochers, B. Comm., CA, CFE Associé BDO Dunwoody s.r.l., comptables agréés Winnipeg (Manitoba)	Gordon Gillis, B.A., LL.B. Directeur d'entreprise Picton County (Nouvelle-Écosse)	André Gingras Fondateur et directeur André Gingras et Associés inc. Montréal (Québec)
Norman G. Hallidorsen, B. Comm., FCA Directeur d'entreprise Clavet (Saskatchewan)					

Évaluation de la qualité des données	
Bonne	La direction estime que l'évaluation des résultats repose sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Raisonnable	La direction estime que l'évaluation des résultats repose, dans la plupart des cas, sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Faible	Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats, et la direction estime que l'évaluation du rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenues de sources ou de méthodes officielles.

Normes de service à l'ARC

Notre régime de normes de service est une partie essentielle et intégrante de nos processus de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. Le respect des objectifs de nos normes de service démontre que nous sommes à l'écoute des besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations, ce qui aide à établir la crédibilité de nos opérations et contribue à augmenter le niveau de confiance que les Canadiens peuvent avoir envers le gouvernement.

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet des Normes de service de l'ARC, veuillez visiter le site Web suivant : www.cra-arc.gc.ca/agency/nnnl/menu-fra.html.

Évaluation de la qualité des données

En même temps que l'évaluation des résultats du rendement, nous attribuons aussi à chacun des indicateurs une évaluation de la qualité.

Pour chaque indicateur, nous utilisons des approches uniformes pour l'évaluation des renseignements tirés de nos systèmes de collecte des données et de toute autre source. Nous nous fions aux gestionnaires de l'ARC pour se porter garants de l'intégrité des dossiers aux fins de l'intégrité des données (c.-à-d. que les données appartiennent à la même catégorie, sont collectées pour la même période et par la même méthode). Nous examinons les données en fonction de leur pertinence, des formules pour calculer l'exactitude ainsi que d'autres facteurs dont il faut tenir compte. Nous utilisons aussi des renseignements comparables tirés d'exercices antérieurs pour établir une comparaison historique, qui figure souvent dans le *Rapport sur le rendement de l'ARC*. Pour assurer l'uniformité, nous effectuons les tâches suivantes dans le but de vérifier si les renseignements déclarés dans nos nombreux rapports sont valides, fiables et accompagnés des preuves appropriées :

- **Validation** : Il s'agit d'un processus de vérification visant à garantir que les données respectent les exigences aux fins prévues. Nous examinons et évaluons l'intégrité et la plausibilité (exactitude, rapidité, interprétabilité, cohérence) des données. Nous déterminons aussi les coordonnées, vérifions les calculs, confirmons la fiabilité du système (en vérifiant la source d'information) et nous notons et corrigeons les erreurs.
- **Évaluation de la qualité des données** : Nous appliquons une liste de vérification de la qualité des données et examinons les données des exercices précédents afin d'évaluer la qualité des données pour chaque indicateur.
- **Système de production électronique des déclarations** : Nous emmagasignons les données dans une base de données pour consultation rapide et analyse plus approfondie à d'autres fins.
- **Système de production matériel** : Nous maintenons des dossiers matériels des preuves collectées de toutes les sources afin d'obtenir la validation et l'assurance que nos évaluations de la qualité des données sont exactes et appuyées.

Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le *Rapport sur le rendement de l'ARC* : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exactitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.

Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour nous permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

Agence du revenu du Canada États financiers vérifiée et non vérifiée – Activités de l'Agence

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet de l'Agence du revenu du Canada états financiers vérifiés et non vérifiés, veuillez visiter le site Web suivant: www.cra-arc.gc.ca/gncy/nml/menu-fra.html

Tableaux électroniques

Les tableaux suivants se trouvent dans le site Web du SCT à l'adresse suivante :

<http://tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

Tableau 1 : Sources des revenus non fiscaux disponibles et non disponibles

1.1 : Revenus non fiscaux disponibles

1.2 : Revenus non fiscaux non disponibles

Tableau 2 : Frais d'utilisation / Frais externes

2.1 a) : Loi sur les frais d'utilisation (LFU) – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu
2.1 b) : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu

2.2 a) : Loi sur les frais d'utilisation (LFU) – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt

2.2 b) : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt

2.3 a) : Loi sur les frais d'utilisation (LFU) – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information

2.3 b) : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information

Tableau 3 : Renseignements sur les dépenses de projets

Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)

5.1 : Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE) (Législatifs)

5.2 : Paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre (Législatifs)

Tableau 8 : Stratégie de développement durable

Tableau 9 : Achats écologiques

Tableau 10 : Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes

Tableau 11 : Vérifications et évaluations internes

Tableau 1 : Détails du coût d'exploitation net

Charges		2009	2008
		(en milliers de dollars)	
Personnel		3 240 513	2 918 681
Locaux		312 681	290 362
Matériel et services de TI		289 559	244 870
Transport et communications		201 274	195 354
Services professionnels et d'affaires excluant TI		168 674	160 742
Frais d'administration de la taxe de vente fédérale – province de Québec		131 732	140 663
Autres		89 265	77 089
Total des charges		4 433 698	4 027 761
Moins : Revenus non fiscaux		537 559	479 653
Coût d'exploitation net		3 896 139	3 548 108

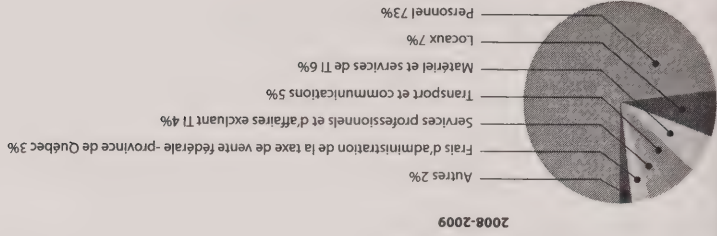
Graphique des Principales données financières

Les charges de l'Agence sont constituées de 73 % de charges relatives au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) et de 27 % de charges non relatives au personnel, tel qu'il est illustré par la figure ci dessous.

Les charges relatives au personnel sont le principal inducteur de coûts de l'Agence. Plusieurs facteurs ont contribué à l'augmentation nette de 322 millions de dollars pour ce type de charges en 2008-2009. Cela comprend des révisions de salaires conformément aux clauses des conventions collectives, le coût d'autres indemnités et avantages sociaux, et l'augmentation de l'effectif en raison de nouvelles initiatives, telle que l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

Au total, les charges non relatives au personnel ont augmenté de 84 millions de dollars. Les principales composantes des charges non relatives au personnel sont constituées de charges liées aux locaux, ainsi qu'au transport et communications, qui sont, pour la plupart, liées aux charges relatives au personnel. La croissance de 45 millions de dollars des coûts de la TI est reliée à l'augmentation des charges d'amortissement, aux projets d'investissement, au renouvellement de l'infrastructure et à la croissance. Les coûts d'administration de la taxe fédérale sur les produits et services par la province de Québec sont retournés à des niveaux plus normaux comparativement aux années fiscales précédentes au cours desquelles la Province a encouru des coûts plus élevés reliés à la mise à niveau de leurs systèmes de technologie de l'information.

Figure 2 : Charges totales par catégorie



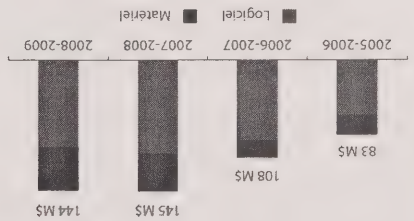
2. Investissements dans les systèmes de la technologie de l'information (TI)

Au cours de l'exercice 2009, l'ARC a mené plusieurs projets à grande échelle qui ont demandé des investissements importants dans l'élaboration de systèmes de la TI. En combinaison aux acquisitions d'équipement de TI, l'Agence a investi 144 millions de dollars en immobilisations reliées aux TI au cours de cet exercice financier.

La valeur de ces nouvelles immobilisations a été compensée par une légère croissance de l'amortissement durant l'exercice. Les projets à grande échelle de la TI, par nature, demandent généralement des investissements sur plusieurs années. Ces investissements cumulatifs augmentent les immobilisations globales de l'ARC au moment où ils sont faits, cependant, l'amortissement qui est associé à ces immobilisations ne débute qu'après que le projet soit terminé et que le système entre en production. Ceci a contribué à l'augmentation de l'ARC au cours de l'exercice fiscal 2009, puisque des systèmes complétés sont entrés en mode de production et sont ainsi devenus sujet à l'amortissement. L'amortissement total réclamé par l'ARC en 2009 était de 88 millions de dollars.

Le tableau suivant donne un aperçu des investissements en technologie de l'information qui ont été comptabilisés à titre d'immobilisations au cours des quatre dernières années.

Figure 1 : Investissements en technologie de l'information dans les immobilisations



3. Augmentation des revenus non fiscaux

Les états financiers de l'ARC affichent une augmentation notable des revenus non fiscaux de 58 millions de dollars. L'augmentation est attribuable à la fourniture de services liés à la TI à l'Agence des services frontaliers du Canada, puis aux frais d'administration facturés à la province de l'Ontario pour l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario et à la province de la Colombie-Britannique pour l'administration du crédit d'impôt et du dividende sur les mesures climatiques de la Colombie-Britannique.

Analyse du coût d'exploitation net

Le coût d'exploitation net de 2008-2009 de l'Agence a augmenté de 348 millions de dollars comparativement à 2007-2008. Les charges de l'Agence se chiffrent à 4 434 millions de dollars en 2008-2009 (2007-2008 – 4 028 millions de dollars). Après ajustement pour les revenus non fiscaux de 538 millions de dollars (2007-2008 – 480 millions de dollars), le coût d'exploitation net se chiffre à 3 896 millions de dollars, tel que démontré ci-dessous :

Toutes les ententes nécessaires sont maintenant en place pour que l'ARC puisse administrer les rapports d'impôts sur le revenu des sociétés T2 harmonisés à partir de 2009.

assumer ce volume de travail additionnel.

années fiscales précédentes. Plus de 300 employés du MRO ont été transférés à l'ARC pour aider à d'autres activités reliées, telles que des décisions, interprétations, objections et appels pour 2008 et les années fiscales précédant 2008. L'ARC a commencé à fournir des services de vérification intégrée et l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario a été transférée à l'ARC pour les impôts fédéral et provincial combinés depuis février 2008. Le 3 avril 2008, la majorité de toutes ses étapes clés. L'ARC a commencé à recevoir des acomptes provisionnels de sociétés pour les À ce jour, l'initiative de l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario a franchi a été dépensé au cours de l'exercice financier 2008-2009.

des coûts de développement et de transition liés à cette initiative. De ce montant, 61,3 millions de dollars 210,5 millions de dollars de fonds du gouvernement fédéral sur quatre années (2006-07 à 2009-10) pour (MRO) à l'Agence du revenu du Canada (ARC) à partir de l'année fiscale 2009. L'ARC a reçu l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario du Ministère du Revenu de l'Ontario octobre 2006, les gouvernements du Canada et de l'Ontario se sont entendus pour transférer Selon le protocole d'accord concernant l'administration unique de l'impôt ontarien des sociétés signé le 6

1. Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario

résultats dans les états financiers.

Il y a trois changements importants apportés à l'administration des programmes qui ont influencé les

(en milliers de dollars)		Écart, en pourcentage	2009	2008
Revenus	Coût d'exploitation net			
Total des dépenses	10 %	4 433 698	4 027 761	
Total des revenus	12 %	537 559	479 653	
	10 %	3 896 139	3 548 108	

État des résultats

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

(en milliers de dollars)		Écart, en pourcentage	2009	2008
Actif	Total de l'actif			
Passif	Total du passif	7 %	816 926	766 271
Passif net	Total du passif net	19 %	1 130 210	946 841
		73 %	(313 284)	(180 570)
	Total du passif et du passif net	7 %	816 926	766 271

État de la situation financière

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

Principales données financières

Cela a résulté en autorisations approuvées totales de 4 370,7 millions de dollars pour 2008-2009, ce qui représente une augmentation en cours d'exercice de 16,9 % par rapport au Budget principal des dépenses. Des autorisations totales de 4 370,7 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisent 4 198,7 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 172,0 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux fiducies résiduelles à l'étranger et aux dépenses reliées à la recherche sur l'opinion publique, les 147,1 millions de dollars peuvent être utilisés par l'Agence en 2009-2010. Ce montant représente 3,4 % des autorisations totales.

Le report de 147,1 millions de dollars en 2009-2010 sera utilisé principalement pour des investissements stratégiques sélectionnés liés aux points qui suivent.

- Dépenses relatives à des projets majeurs et d'infrastructure (Restructuration des systèmes d'observation (RSO), compte d'épargne libre d'impôt (CELI), Projets importants de services offerts aux locataires et infrastructures de la technologie de l'information);
- Crédits à des fins spéciales (Bois d'œuvre résineux, Programmes d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance, Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario (AIRSO), Administration de la TPS par le Ministère du Revenu du Québec); et
- D'autres pressions liées aux opérations et à la charge de travail.

Revenus administrés par l'Agence

Les revenus totaux administrés par l'ARC totalisent quelque 287,5 milliards de dollars, ce qui représente une baisse de 1,8 % par rapport aux 292,9 milliards de dollars administrés en 2007-2008.

2007-2008		2008-2009	
(en milliers de dollars)			
Gouvernement fédéral	201 057 378	190 756 240	
Gouvernements provinciaux, territoriaux et Premières nations	56 358 732	60 192 842	
Régime de pensions du Canada	35 437 908	36 545 498	
Total	292 854 018	287 494 580	

Vue d'ensemble

En 2008-2009, le Parlement a approuvé 3 737,4 millions de dollars pour l'ARC dans le Budget principal des dépenses tel qu'il est présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'ARC.

Le Budget principal des dépenses de 2008-2009 a été rajusté afin d'inclure :

- 180,5 millions de dollars pour les paiements législatifs liés à l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux Canada/E.-U.*;
- 134,9 millions de dollars pour le report de fonds inutilisés en 2007-2008;
- 84,0 millions de dollars pour les versements de prestations de maternité et d'indemnité de départ;
- 74,5 millions de dollars pour l'administration unique de l'impôt des sociétés pour la province d'Ontario;
- 58,3 millions de dollars pour un rajustement à la hausse aux revenus disponibles, principalement pour les services informatiques fournis à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);
- 46,0 millions de dollars pour les conventions collectives;
- 33,1 millions de dollars pour les mesures budgétaires incluses dans les budgets fédéraux de 2007 et de 2008;
- 22,0 millions de dollars de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les services des locaux;
- 19,9 millions de dollars pour les mesures budgétaires incluses dans l'Énoncé économique 2007;
- 7,1 millions de dollars pour le Programme d'incitation pour congrès étrangers et voyages organisés;
- 6,0 millions de dollars pour les programmes de publicité gouvernementale;
- 2,7 millions de dollars pour les montants adjugés par une cour et la disposition des biens de la Couronne;
- 1,2 million de dollars de l'Agence de la santé publique du Canada pour la campagne de publicité liée au crédit d'impôt pour la condition physique des enfants;
- 0,5 million de dollars pour l'administration des paiements effectués en vertu de la *Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie*;
- 1,1 million de dollars pour le soutien accru aux agents de la Couronne (ASPC) partout au Canada – Bureau du directeur des poursuites pénales; et
- 0,2 million de dollars à d'autres rajustements mineurs.

Ces augmentations ont été rajustées par les réductions suivantes :

- 17 millions de dollars pour les plans des régimes d'avantages sociaux des employés;
- 14,2 millions de dollars pour les paiements aux agences de recouvrement privées (ARP);
- 7,1 millions de dollars pour les versements d'allocations spéciales pour enfants; et
- 0,4 million de dollars transféré au Secrétaire du Conseil du Trésor afin de poursuivre la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHPC) pour soutenir la communauté nationale des gestionnaires.

Introduction

Cette section du *Rapport annuel de l'ARC au Parlement 2008-2009* fournit des renseignements sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2008-2009. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le profil des dépenses suivant chaque activité de programme et satisfont aux exigences visant les rapports ministériels sur le rendement.

Méthode d'établissement de rapports financiers

Le financement de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est attribué par le Parlement au moyen de crédits annuels (méthode de comptabilité de caisse modifiée). L'ARC fait état de ses dépenses et de son rendement au Parlement et fournit des renseignements sur la gestion des crédits parlementaires selon la même méthode. En plus des exigences précitées, l'ARC doit préparer ses états financiers annuels conformément aux principes comptables appliqués à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (soit la méthode de comptabilité d'exercice intégrale). En conséquence, l'État des résultats des activités de l'Agence, accessible sur le site web de l'Agence du revenu du Canada à l'adresse suivante <http://www.arc.gc.ca/gncy/mnl/menu-fra.html>, comprend les éléments comme les services reçus à titre gracieux par d'autres ministères et organismes fédéraux. Nous présentons un rapprochement accessible sur le site web de l'ARC à l'adresse suivante <http://www.arc.gc.ca/gncy/mnl/menu-fra.html>.

Activités de l'Agence

Agence du revenu du Canada	2008-2009
(en milliers de dollars)	
Budget principal des dépenses	3 737 361
Dépenses prévues	3 875 204
Autorisations totales	4 370 662
Dépenses réelles	4 198 656

Les États financiers – Activités de l'Agence indiquent un total de 3 804,9 millions de dollars en crédits parlementaires utilisés (la note 3 b du *Rapport annuel de l'ARC au Parlement 2008-2009* fait le rapprochement avec le coût net des opérations). Pour arriver aux dépenses réelles totales de 4 198,7 millions de dollars indiqués dans cette section, nous avons ajouté quatre autres éléments dont il est question dans les États financiers – Activités administrées : les paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre, 180,5 millions de dollars; les allocations spéciales pour enfants, 211,8 millions de dollars, les paiements effectués en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie, 0,5 million de dollars; et les allocations pour frais de chauffage, 0,9 million de dollars (comprises dans le crédit 1, Dépenses des programmes).

Section III : Renseignements supplémentaires

Énoncé de responsabilité de la direction

Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence du revenu du Canada conformément aux principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 pour compléter la provision pour créances douteuses, sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, régularisation et la provision pour créances douteuses, sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative. La direction de l'Agence est chargée d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans les présents états financiers. Les informations financières soumises aux Comptes publics du Canada et incluses dans le rapport annuel de l'Agence concordent avec les présents états financiers.

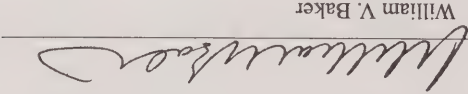
Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. La direction exploite aussi des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui tiennent compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations sont conformes avec les règlements et la Loi sur la gestion des finances publiques, et qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements et la Loi sur la gestion des finances publiques. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne rendent compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des actifs. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

Le Conseil de direction doit veiller à ce que la direction remplisse ses obligations en matière de présentation de l'information financière et l'objectivité et l'impartialité des états financiers, ces derniers sont révisés par le Comité de vérification de son Comité de vérification. Afin d'assurer l'objectivité et l'impartialité des états financiers, le Comité de vérification est indépendant de la direction et tient des réunions à intervalles réguliers avec cette dernière de même qu'avec les vérificateurs internes et la vérificatrice générale du Canada. Les vérificateurs ont libre accès au Comité de vérification.

La vérificatrice générale du Canada effectue une vérification indépendante et exprime des opinions sur les états financiers ci-joints.

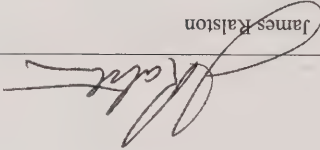
Approuvé par :

Le commissaire et premier dirigeant,



William V. Baker

L'administrateur supérieur des affaires financières,
et sous-commissaire, Finances et administration,



James Ralston

Ottawa, Ontario
Le 20 août 2009

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	Réalisations
Systèmes et solutions de la technologie de l'information	<p>En 2008-2009, nous avons maintenu l'accent sur le fait de nous assurer que nos solutions en matière de TI étaient solides, sécuritaires et fiables.</p> <p>Nous avons maintenu des niveaux de disponibilité particulièrement élevés en ce qui concerne nos multiples systèmes nationaux, tout en répondant simultanément aux difficultés auxquelles nous avons été confrontés en ce qui a trait à la protection de nos biens de la TI contre les menaces de sécurité accidentelles ou délibérées. Nous avons remplacé certains ordinateurs permettant désormais d'accroître rapidement notre capacité informatique pour satisfaire nos besoins. nous avons réalisé des progrès sur les capacités d'évaluation et de gestion des vulnérabilités en améliorant nos rapports sur la santé de la sécurité de l'ensemble de notre infrastructure informatique réseau. Plus particulièrement, nous avons atteint un jalon clé en 2008-2009 dans le cadre du Projet de l'amélioration de services de réseau en mettant en place l'exigence technique de la technologie de commutation mise à jour. De telles améliorations, jumelées à la mise en œuvre de notre Programme de l'environnement réparti contrôlé pluriannuel, ont traité des lacunes de notre environnement informatique.</p>
Fonction de contrôleur solide	<p>Les résultats que nous avons atteints pour appuyer une solide fonction de contrôleur renforce la responsabilisation et la surveillance, en plus de promouvoir l'utilisation efficiente et efficace de nos ressources financières. En 2008-2009, nous avons apporté des améliorations à nos systèmes et processus financiers et avons amélioré les liens entre nos ressources et les résultats que nous avons atteints.</p> <p>Notre <i>Plan d'action de l'ARC</i>, qui comprend des stratégies d'intervention et compte l'ensemble des 17 risques relevés, a été achevé et approuvé par notre Conseil de direction, en septembre 2008.</p> <p>En 2008-2009, nous avons mis en œuvre le projet pilote de Surveillance continue des contrôles afin de soutenir notre confiance en l'exactitude de nos données et de nos opérations.</p>
Surveillance de la gestion	<p>Pour 2008-2009, le Conseil a demandé au commissaire de faire évoluer le Cadre de Surveillance du Conseil de direction afin d'y inclure les mesures et les résultats du rendement de la direction et d'évaluer l'efficacité des processus de gestion. Ceci fut complété et le Conseil est fier d'affirmer que l'évaluation de l'ARC a généré des résultats très positifs pour 2008-2009. Parmi les 21 attentes évaluées, l'ARC s'est vu attribuer une cote élevée pour 17 des attentes et une cote acceptable pour les quatre autres.</p>

Services internes (AP7)

Avantages pour les Canadiens

L'ARC offre des services fiscaux et de prestations et des services connexes de haute qualité pour le compte de gouvernements dans l'ensemble du Canada. À l'appui de nos deux thèmes stratégiques, nos secteurs des ressources humaines et de la technologie de l'information et d'autres secteurs horizontaux de gestion doivent être entièrement intégrés pour nous assurer que nos services fiscaux et de prestations comportent l'orientation, l'infrastructure et les ressources nécessaires à une exécution efficace.

Contribution au priorité de l'Agence

Cette activité de programme appui toutes les priorités de l'organisation.

À l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

Résultat stratégique du gouvernement du Canada
Les Affaires gouvernementales
représentent les organismes du
gouvernement fédéral qui appuient
tous les ministères et organismes

Résultat stratégique de L'ARC
Les contribuables respectent
leurs obligations et l'assiette
fiscale du Canada est protégée

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	Réalisations
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------

Développement de l'employé

Capacité des ressources humaines : Le Plan des effectifs de l'Agence (PEA) de 2009-2010 à 2011-2012 est un élément clé de notre stratégie de planification et comporte les trois thèmes distincts suivants :

1 – Le transfert des connaissances et la planification de la relève : En mars 2009, nous avons renforcé davantage notre capacité de planification des ressources humaines par la mise en œuvre des Lignes directrices sur la planification de la relève pour la collectivité des non-BC. Ces lignes directrices sont harmonisées avec notre approche de gestion des ressources humaines axées sur les compétences (GRHAC) et renforcent l'importance des activités de planification de la relève à l'appui des exigences opérationnelles futures.

2 – La gestion du perfectionnement personnel des employés et la gestion du changement : Les résultats de notre examen annuel des cycles de rendement des employés et des gestionnaires ont montré une intégration accrue des compétences dans la gestion du rendement, ce qui renforce notre approche de GRHAC et contribue à la gestion des talents, qui sont deux facteurs de réussite organisationnelle. En 2008-2009, 94,5 % de nos employés ont rempli un plan personnel d'apprentissage, dépassant notre objectif de 90 % et le total de nos investissements consacrés à l'apprentissage s'élevait à environ 170 millions de dollars.

3 – Le recrutement stratégique et la diminution de la durée du processus de dotation : Des mesures importantes et fondamentales en vue de faire progresser notre régime de GRHAC ont été prises. Cette initiative appuie les recommandations établies par le Bureau du vérificateur général du Canada, à la suite de la vérification menée en 2007-2008.

Résultats escompté		Exercice	Les bénéficiaires de prestations ont accès en temps opportun à des renseignements exacts	
Qualité des données	Évaluation du rendement		2008-2009	Atteint
Bonne	Bonne	2007-2008	Atteint	Bonne

Nos indicateurs		Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
Appels liés à la PFCE auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes après leur mise en attente		75 %	79 %	76 %	75 %	78 %	78 %	✓
Appels liés au crédit pour la TPS/TVH auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes après leur mise en attente		S.O.	74 %	76 %	73 %	78 %	78 %	S.O.
Bénéficiaires de la PFCE qui ont joint notre service téléphonique		90 %	84 %	77 %	80 %	87 %	94 %	✓
Bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH qui ont joint notre service téléphonique		90 %	75 %	74 %	77 %	83 %	93 %	✓

1 L'objectifs d'accessibilité a augmenté de 80 % à 90 % pour 2008-2009

Résultats escompté		Exercice	Les décisions en matière d'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts	
Performance	Data Quality		2008-2009	Atteint
Bonne	Bonne	2007-2008	Atteint	Bonne

Nos indicateurs		Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
Pourcentage de demandes de prestations ou de formulaires de changement d'état civil traitées à temps		98 %	99,3 %	99,4 %	99 %	99,1 %	97,4 %	✓
Pourcentage des demandeurs de prestations qui sont satisfaits des services		90 %	89 %	93 %	86 %	89 %	93 %	✓
Pourcentage des comptes de la PFCE examinés qui ont donné lieu à un rajustement		50 %	57,2 %	62,3 %	61,4 %	65,6 %	58,8 %	✓
Pourcentage des paiements exacts au moment du traitement des demandes de prestations ou des formulaires de changement d'état civil		98 %	99,8 %	99,5 %	99,7 %	98,9 %	99,2 %	✓
Pourcentage des paiements exacts au moment du traitement des rajustements de mises à jour des comptes		98 %	99,5 %	99,7 %	98,5 %	98,4 %	98,8 %	✓
Pourcentage des comptes de la PFCE examinés		5 %	4,88 %	5,42 %	5,77 %	4,49 %	4,70 %	✓

✓ Atteint	✓ En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	----------------------------	---------------

n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
-----	----------------	------	------------

Pour des informations supplémentaires sur cette activités de programme, visitez notre site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

<p>Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009</p>	<p>Réalisations</p>	<p>Nous avons préparé le terrain pour les Demandes de prestations automatisées (DPA), qui permettront aux parents de demander des prestations pour enfants et familles dès la naissance de leur enfant en cochant une case sur leurs formulaires d'enregistrement de naissance provinciaux ou territoriaux. Notre initiative des DPA est une étape importante visant à améliorer le service en simplifiant le processus de demande. Elle constitue également un outil essentiel pour l'observation, puisqu'elle permet d'obtenir les données sources provenant des provinces et des territoires et de fournir rapidement des renseignements valables et exacts sur le formulaire de demande. Nous croyons que, en simplifiant le processus de demande de prestations au moyen des DPA, nous avons renforcé notre engagement visant à nous assurer que les Canadiens admissibles sont au courant des prestations et des crédits auxquels ils ont droit et peuvent les recevoir facilement.</p>	<p>Maintenir la confiance des bénéficiaires de prestations et des gouvernements clients en renforçant la validation et les contrôles</p> <p>Nous cibions aussi les comptes déterminés à risque élevé de devenir des paiements en trop éventuels obtenus indûment que nous avons utilisé des critères efficaces pour la sélection des comptes aux fins d'examen et que nous nous sommes assurés que les prestations ont été versées uniquement aux personnes qui y avaient droit et que les montants étaient exacts. Bien que nous ayons examiné moins de comptes en 2008-2009 qu'au cours de l'année précédente, notre ciblage efficace a déterminé de plus grandes conséquences financières. En 2008-2009, nos rajustements ont permis de découvrir 99 millions de dollars en versements insuffisants de prestations et de crédits et plus de 260 millions de dollars en paiements en trop, une augmentation de 81 millions de dollars et 195 millions de dollars respectivement, comparativement à l'année précédente. Lorsque les bénéficiaires recevaient des prestations en trop, nous avons compensé les montants des versements, des remboursements et des crédits futurs auxquels ils avaient droit.</p>	<p>Gérer la croissance des activités et les partenariats</p> <p>Nous avons la réputation d'assurer une exécution exacte, efficace et rentable de nombreux programmes de prestations et de crédits. Les services de transfert et d'échange de données que nous fournissons sont passés de 58 en 2004-2005 à 93 en 2008-2009. Nous avons ajouté 16 programmes et services l'année dernière.</p>
------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Contribution au priorité de l'Agence

Assurer des paiements de prestations en temps opportun
Assurer des paiements de prestations exacts et renforcer l'observation
Assurer que l'ARC est l'un des principaux fournisseur de services

À l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	Continuer d'améliorer la qualité des services d'information fournis	En 2008-2009, nous avons amélioré notre Programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude afin d'aider nos agents à accroître la qualité et l'exactitude du service qu'ils fournissent. Les résultats sur la qualité et l'exactitude des appels ont été utilisés en partie pour cerner les besoins en formation ainsi que les nouveaux enjeux et tendances.	Nous avons dépassé notre norme de service de répondre en temps opportun aux demandes de renseignements sur la PFC	En 2008-2009, nous avons renforcé la capacité de notre infrastructure de distribution des prestations, grâce aux améliorations apportées à bon nombre de nos principaux systèmes de traitement. Nous avons également amélioré la régie et la gouvernance des données liées à tous les éléments des données d'identification des particuliers de même que la constance quant aux versements des prestations advenant une interruption ou une panne au niveau du système.	S'assurer de la capacité de notre infrastructure de distribution des prestations afin de soutenir les activités de base et la croissance	Maintenir des niveaux élevés de service et de responsabilité dans l'exécution des principaux programmes	En 2008-2009 3,2 millions d'encarts envoyés aux bénéficiaires de la PFC, 1,5 million d'encarts envoyés aux bénéficiaires de la PUGB, et un envoi postal ciblé aux bénéficiaires éventuels de versements anticipés de la PFR.	Nos efforts de sensibilisation visent à accroître notre visibilité dans la collectivité, à encourager la participation à nos programmes et à informer les particuliers de leurs droits et obligations. Nous reconnaissons que les niveaux d'inscription pour de nombreux segments de la population, tels que les personnes handicapées, les nouveaux résidents et les Premières nations, bénéficient de la visibilité ciblée. En 2008-2009, nous croyons que nos activités de visibilité ont été bien reçues par nos publics cibles et ont contribué à la hausse de la visibilité et à la promotion de l'observation volontaire.

Réalisations

Programmes de prestations (AP6)

Avantages pour les Canadiens

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Les Affaires gouvernementales du gouvernement fédéral qui représentent les organismes du gouvernement fédéral qui représentent tous les ministères et organismes

Notre activité de programme « Programmes de prestations » contribuent directement au bien-être économique et social of Canadiens. Nous accomplissons cela en assurant le versement de prestations fondées sur le revenu et d'autres prestations, le paiement de crédits et la prestation de services aux bénéficiaires admissibles pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous administrons la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée et les allocations spéciales pour enfants, qui représentent trois programmes fédéraux de base qui versent des prestations. Nous offrons également la prestation universelle pour la garde d'enfants au nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le crédit d'impôt pour personnes handicapées ainsi que de nombreux programmes et services de prestations et de crédits continus et ponctuels au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre le résultat escompté :

Les bénéficiaires des prestations reçoivent des avis de détermination d'admissibilité et de paiement et ont accès, en temps opportun, à des renseignements qui sont exacts.

Profil des dépenses :	Total des autorisations	2008-2009	2008-2009	Dépenses réelles	Écart	6 403 \$
(milliers de dollars)	409 059 \$	402 656 \$	403 \$			

Aperçu des Programmes de prestations (AP6)

Réalisations importantes par sous-activité

- **Services aux clients des Programmes de prestations** – Nous avons traité plus de 6,9 millions de demandes de renseignements téléphoniques.
- **Administration des Programmes de prestations** – Nous avons émis près de 91 millions de paiements de prestations et de crédits d'une valeur de plus de 16,0 milliards de dollars répartis entre plus de 11 millions de bénéficiaires. Nous avons déterminé des crédits d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) de 703 millions de dollars pour plus de 510 000 particuliers. Nous avons traité plus de 735 000 demandes et formulaires de changement d'état civil, plus de 688 000 rajustements de mise à jour de compte et plus de 1,1 million de nouvelles déterminations au compte du crédit pour la TPS/TVH en cours d'exercice.
- **Paiements de transferts directs en vertu des programmes législatifs** – Nous avons émis plus de 211 millions de dollars dans le cadre du programme des allocations spéciales pour enfants (ASE) et plus de 488 000 dollars dans le cadre du programme de Prestation pour les coûts de l'énergie.

En 2008-2009, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 403 millions de dollars (2 050 ETP), soit 9,6 % des dépenses globales de l'ARCC. De ces 403 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 61 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services internes.

Il est possible que les dépenses liées aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

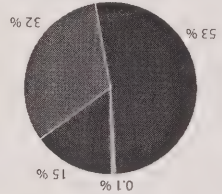


Figure 11: Dépenses réelles

Qualité des données	Évaluation du rendement	Résultats escompté		Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme.	
		Exercice			

Nos Indicateurs	Objectif 2004-2005 2005-2006 2006-2007 2007-2008 2008-2009	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	90 %	90 %	90 %	93,8 %	✓	Plaintes liées au service – accusés de réception émis dans un délai de 48 heures	Plaintes liées au service – contribuables contactés dans 15 jours ouvrables	Dispositions des allègements aux contribuables – application uniforme (selon programmes d'assurance de la qualité)

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint	n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
-----------	--------------------------------------------------------------	---------------	-----	----------------	------	------------

Pour des informations supplémentaires sur cette activités de programme, visitez notre site Web : www.artc.gc.ca/rapportannuel

Fiche de rendement

Résultats escompté	Exercice	Évaluation du rendement		Qualité des données
		En Grande partie atteint	Bonne	
Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	2008-2009	En Grande partie atteint	Bonne	
	2007-2008	En Grande partie atteint	Bonne	

Nos Indicateurs		Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
Activités des Appels qui ont satisfait aux normes d'uniformité		actuel						
Impôt sur le revenu		97 %	98,5 %	99,5 %	99,6 %	99,5 %	99,0 %	✓
Taxes à la consommation		97 %	94,8 %	98,0 %	97,0 %	95,4 %	96,2 %	☑
RPC/AE		95 %	99,4 %	99,6 %	99,6 %	99,4 %	99,3 %	✓
Activités des Appels qui ont satisfait aux normes de transparence								
Impôt sur le revenu		98 %	95,7 %	98,1 %	99,3 %	99,6 %	99,5 %	✓
Taxes à la consommation		98 %	98,1 %	99,4 %	98,8 %	99,2 %	99,5 %	✓
Rapidité								
Service standard for initial contact		85 %	90 %	89 %	89 %	84 %	68 %	×
Nombre de jours pour régler un cas ¹								
Impôt sur le revenu	Divers	130	120	107	141	157		☑
Taxes à la consommation	Divers	173	170	171	169	214		☑
RPC/AE	Divers	174	183	203	123	117		✓
Âge moyen de l'inventaire traitable (en jours)								
Impôt sur le revenu	Tendance neutre ou à la baisse	162	159	175	177	205		×
Taxes à la consommation	Tendance neutre ou à la baisse	176	175	181	204	243		×
RPC/AE	Tendance neutre ou à la baisse	148	178	80	70	103		×

L'évaluation générale s'appuie sur le fait de savoir si les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs établis pour les charges de travail combinées.

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	×	Non atteint
n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet

Pour des informations supplémentaires sur cette activités de programme, visitez notre site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

Contribution au priorité de l'Agence

Amélioration du service et renforcer la confiance

A l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	Améliorer l'uniformité dans l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables à l'échelle de l'Agence	<p>Un aspect clé de notre engagement à l'égard de l'équité est notre mandat d'envisager un allègement aux contribuables en vertu des dispositions d'allègement pour les contribuables comprises dans les diverses lois que nous administrons. Cette année, nous avons terminé les améliorations au système visant à renforcer l'équité et l'uniformité du programme. Nous avons amélioré la saisie des données et l'établissement de rapports du programme sur les nouvelles tendances pour pouvoir mieux surveiller et déterminer les questions liées à ces dispositions. Nous prévoyons que ces mesures se traduiront par une uniformité accrue du service offert aux contribuables.</p>
Examiner et renforcer les processus et les opérations des activités principales	<p>Nous avons achevé la mise en œuvre à l'échelle nationale des centres d'expertise pour nos activités liées aux dossiers importants. Cette mesure nous a permis de simplifier nos activités de traitement des appels et a contribué à l'amélioration de la gestion de la charge de travail, de la productivité et de l'uniformité du traitement des dossiers. De plus, nous avons mis en place à l'échelle nationale une banque de ressources sur le RPC/AE dans notre intranet en vue de régler les questions clés liées aux règlements des différends. Nous croyons que cet outil de travail enrichi ont contribué à la diminution de 5 % relativement au nombre de jours ouvrables pour achever un cas du RPC/AE.</p> <p>L'accessibilité des contribuables à des mécanismes de recours a été facilitée cette année par les améliorations que nous avons apportées à notre site Web. La sous-application « Enregistrer mon avis de différend officiel » du service Mon dossier permet maintenant la transmission par voie électronique des soumissions des particuliers indépendants.</p> <p>En 2008-2009, nous avons pris des mesures visant à améliorer notre rendement concernant les plaintes liées au service de l'ARC. Nous avons commencé à élaborer des rapports trimestriels nous permettant de mieux comprendre les questions liées aux plaintes et de les traiter efficacement, ainsi qu'un programme national d'assurance de la qualité des plaintes qui nous permettra d'établir des normes de service pour les plaintes liées au service. Nous avons également amorcé l'intégration de notre Programme de solution de problèmes à notre secteur des plaintes liées au service de manière à pouvoir profiter au maximum de notre infrastructure.</p>	
Réalisations		

Appels (AP5)

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique de l'ARC

Les Affaires gouvernementales représentent les organismes du gouvernement fédéral qui appuient tous les ministères et organismes

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Avantages pour les Canadiens

Nous nous efforçons de gagner la confiance du public en mettant à la disposition des contribuables et des bénéficiaires de prestations un processus de règlement de différends équitable. Les contribuables peuvent contester des cotisations et des déterminations portant sur l'impôt sur le revenu et les taxes à la consommation, de même que des cotisations et des décisions liées au RPC/AE.

Notre programme de Plaintes liées au service offre aux contribuables un processus de règlement officiel. Nous administrons également les dispositions d'allègement pour les contribuables, qui aident les contribuables qui ne sont pas en mesure de s'acquitter de leurs obligations fiscales en raison d'une situation exceptionnelle.

Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre le résultat escompté :

Les contribuables bénéficient au bon moment d'un examen impartial des décisions contestées prises en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Loi sur la taxe d'accise, du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi et reçoivent des mises à jour rapides pour les plaintes liées au service.

Profil des dépenses : (en milliers de dollars)	Total des autorisations 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009	Écart
	172 504 \$	169 262 \$	3 242 \$

Un aperçu des Appels (AP5)

Réalisations importantes par sous-activité

- **Appels** – Nous avons réglé plus de 67 000 différends représentant 2,6 milliards de dollars en impôts. Plus de 109 000 différends demeurent dans notre inventaire traitable et non-traitable totalisant plus de 12,2 milliards de dollars en impôts.
- **Dispositions d'allègement pour les contribuables** – Plus de 63 000 demandes d'allègement des intérêts et pénalités ont été traitées par l'ARC; environ 39 000 de ces demandes ont été acceptées, en entier ou en partie, en faveur du contribuable. La valeur totale de toutes les annulations et renonciations étaient de plus de 913 millions de dollars.
- **Plaintes liées au service** – Plus de 2 500 plaintes liées au service ont été traitées.

En 2008-2009, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 169 millions de dollars (1 521 ETP), soit 4,0 % des dépenses globales de l'ARC. De ces 169 millions de dollars, 132 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 37 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services internes.¹

¹ Il est possible que les dépenses liées aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

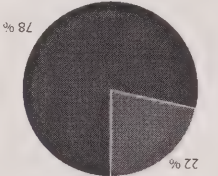


Figure 10 Dépenses réelles

■ Appels – Programmes d'impôt 132 M\$

■ Services internes 37 M\$

* En raison des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100 %

Résultat escompté	Exercice	Évaluation du rendement	Qualité des données	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	
				Atteint	Bonne
				2008-2009	2007-2008

Nos indicateurs	Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Evaluation
Nombre de dossiers vérifiés en fonction du pourcentage des estimations :							
Entreprises internationales et grandes entreprises	100 %	n.d.	n.d.	197 %	124 %	133 %	✓
Petites et moyennes entreprises	100 %	n.d.	n.d.	153 %	127 %	136 %	✓
Evaluation efficace des risques et le repérage des cas d'inobservation en matière de déclaration							
Résultats des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires (PVA) ¹	Dépassé	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3,0	✓
Impact fiscal (milliards de dollars)	S.O.	5,8	5,5	7,9	8,4	8,0	S.O.

¹ Le programme de vérification aléatoire sélectionne, en intervalles pluriannuels, des échantillons aléatoires de dossiers d'impôt de différents segments de la population des PME aux fins de vérification, dans le but d'estimer un taux d'inobservation fiable. Cette année dans le cadre du PVA, nous avons effectué l'échantillon de la population T2 ayant des recettes brutes de moins de 12 000 000 \$ et des cas d'inobservation supérieurs à 5 000 \$ en impôt fédéral.

Résultat escompté	Exercice	Évaluation du rendement	Qualité des données	Atteint	Bonne
				Atteint	Bonne
Les traitements sont rapides et exacts	2008-2009	2007-2008	Atteint	Bonne	

Nos indicateurs	Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Evaluation
Traiter les demandes de renonciations en vertu de l'article 105 du Règlement des non-résidents (dans un délai de 30 jours)	85 %	S.O.	S.O.	S.O.	83 %	92 %	✓
RS&DE demandes remboursables (dans un délai de 120 jours)	90 %	93 %	92 %	96 %	96 %	96 %	✓
Crédits d'impôt pour les vidéos et les films – demandes remboursables – vérifiées (dans un délai de 120 jours)	90 %	95 %	92 %	96 %	96 %	96 %	✓

✓ Atteint	✓ En grande partie atteint	✗ Non atteint	n/d Non disponible	S.O. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	--------------------	-----------------

Pour des informations supplémentaires sur cette activités de programme, visitez notre site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	Réalisations	<p>Observation de la TPS/TVH à risque élevé</p> <p>Notre approche à l'observation en matière de TPS/TVH est de renforcer notre capacité à l'échelle de l'Agence, d'améliorer nos activités d'exécution, d'améliorer notre capacité d'identifier les inscrits à risque élevé, de traiter les demandes de remboursement avant que les remboursements soient émis et d'élargir notre engagement auprès des intervenants. L'évaluation du niveau d'observation est la première étape de l'élaboration d'une stratégie en matière d'observation pour les demandes de remboursement de TPS/TVH. Par conséquent, l'Agence a lancé un projet pour estimer les surévaluations à l'aide de vérifications après-paiement des déclarations de crédits produites en 2004. Le rapport rédigé par suite des vérifications de 2 200 demandes de remboursement de TPS/TVH choisies de façon aléatoire a fait l'objet d'une analyse, et nous tentons de déterminer des façons de mieux intégrer les recommandations émises dans notre charge de travail. De plus, nous avons acquis un logiciel d'analyse d'enquête afin de déceler les cas d'observation et d'améliorer nos fonctions d'évaluation des risques, d'analyse et de vérification.</p> <p>Nous avons fait des progrès importants au cours de l'année dans la mise en œuvre fructueuse des nombreuses activités décrites dans le plan d'action. Voici certaines activités effectuées au cours du dernier exercice : Alertes fiscales; d'articles dans Nouvelles Canada; communiqués de presse; une série de pages Web spéciales, et; une initiative pour les écoles de métiers.</p> <p>Au cours de 2008-2009, nous avons facilité la demande de cet incitatif fiscal auprès des entreprises en publiant un formulaire de demande simplifié et un guide connexe ainsi qu'un nouveau CD-ROM, une nouvelle brochure et un nouveau dépliant. De plus, nous avons élaboré un outil d'autoréévaluation de l'admissibilité (OAEA) en ligne au crédit de RS&DE pour aider les demandeurs à déterminer si leurs projets de recherche et de développement peuvent être admissibles en vertu du programme. Les statistiques sur les visites Web de la page d'accueil de la RS&DE indiquent que la sensibilisation au programme de la RS&DE a augmenté, ce que nous attribuons, en partie, au lancement de ces nouveaux outils.</p>	<p>Améliorer notre administration du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE).</p> <p>La stratégie de communication en matière d'observation</p>
-----------------------------------------------------------------------------	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Contribution au priorité de l'Agence

Amélioration du service et accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

À l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	
Réalisations	Examen de l'observation
<p>Nous nous efforçons de comprendre les risques en matière d'observation qui compromettent le régime fiscal canadien. Le premier Examen de l'observation en 2004-2005 a relevé quatre principaux secteurs à risque élevé en matière d'observation, y compris la planification fiscale abusive, la déclaration de la TPS/TVH, l'économie clandestine, le recouvrement des recettes et les non-déclarants/non-inscrits, dans le but d'élaborer un programme pour renforcer l'observation et l'intégrité, à court et à long termes.</p> <p>Un deuxième Examen de l'observation a été mené en 2007-2008. Cet exercice avait pour but d'établir de nouvelles priorités en matière d'observation ou de confirmer les priorités existantes, établies dans le cadre de notre premier Examen de l'observation, et de recommander des stratégies nouvelles ou révisées pour aborder ces priorités.</p> <p>Le deuxième Examen de l'observation a établi cinq grandes priorités en matière d'observation, y compris la planification fiscale abusive, l'économie clandestine, l'observation en matière de paiement, l'observation intentionnelle et le tabac de contrebande.</p>	
<p>Certains intermédiaires fiscaux font la promotion de plans et de stratagèmes fiscaux abusifs qui vont au-delà de l'esprit de la loi et qui sont conçus de façon à obtenir des avantages fiscaux non prévus par les gouvernements. Ces opérations et ces stratagèmes abusifs sont utilisés pour réduire, éviter ou éluder l'impôt canadien, parfois à l'aide d'opérations internationales et, plus particulièrement, de paradis fiscaux. Si nous n'exerçons aucun contrôle, l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada pourraient être compromises.</p> <p>En 2008-2009, nous avons atteint nos objectifs de vérification liés au secteur à risque élevé de l'observation en matière de la planification fiscale abusive en traitant les cas liés à la planification fiscale abusive intérieure et internationale, à l'évitement fiscal international à risque élevé, aux questions internationales complexes à risque élevé et aux abris fiscaux.</p> <p>Nos activités liées à l'observation ciblent aussi la planification fiscale abusive interprovinciale, y compris toutes les tentatives inappropriées de transférer des revenus ou des profits entre les provinces pour réduire ou éviter de payer l'impôt provincial. Nous élaborons aussi un plan d'action relatif à l'évitement fiscal interprovincial et à l'attribution provinciale du revenu qui sera mis en œuvre au cours de 2009-2010. Nous avons consacré des ressources pour traiter des dossiers dans lesquels l'impôt fédéral n'est pas un problème, mais dans lesquels l'impôt provincial est éludé. De plus, nous avons mis sur pied cinq centres d'expertise d'évitement fiscal interprovincial chargés d'entreprendre des recherches sur les questions provinciales et sur les stratégies possibles qui sont utilisées ou qui pourraient être utilisées.</p>	
<p>La planification fiscale abusive</p> <p>La planification fiscale abusive</p>	
<p>L'économie clandestine</p> <p>L'économie clandestine (EC) nuit à la compétitivité des entreprises canadiennes puisqu'elle offre un avantage injuste et illégal aux personnes qui ne respectent pas les lois fiscales du Canada.</p> <p>Pendant l'exercice de 2008-2009, nous avons effectué plus de 12 800 vérifications liées à l'EC, entraînant une incidence fiscale de plus de 265 millions de dollars. Nous avons évalué les résultats des projets pilotes de 2005-2006, et lorsque les résultats étaient positifs, nous avons intégré les activités à nos activités de travail normales.</p>	

Observation en matière de déclaration (AP4)

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Les Affaires gouvernementales représentent les organismes du gouvernement fédéral qui appuient tous les ministères et organismes

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Avantages pour les Canadiens

Nous menons des examens, des vérifications et des enquêtes afin d'assurer l'observation des lois fiscales du Canada. Cela comprend les activités de vérification et d'exécution au niveau national et international, y compris l'administration des conventions fiscales internationales. Nous fournissons aussi des renseignements aux contribuables afin de les aider à se conformer. Nous menons des recherches dans le but de mieux repérer les cas d'inobservation et d'élaborer des stratégies visant à les décourager.

Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre le **résultat escompté** :

Les vérifications, les examens, les examens obligatoires, les enquêtes, les divulgations volontaires et les poursuites judiciaires permettent de découvrir et d'aborder l'inobservation des exigences en matière de déclaration des lois administrées par l'Agence du revenu du Canada (ARC).

Profil des dépenses :

Total des autorisations	2008-2009	Dépenses réelles	2008-2009	Ecart
	1 483 442 \$		1 412 781 \$	70 661 \$

Aperçu sur l'Observation en matière de déclaration (AP4)

Réalisations importantes par sous-activité

- **Entreprises internationales et grandes entreprises** – Nous avons mené plus de 41 000 vérifications, ce qui a entraîné une incidence fiscale de 5,2 milliards de dollars.
- **Petites et moyennes entreprises** – Nous avons mené plus de 323 000 vérifications et examens, ce qui a entraîné une incidence fiscale de 2,2 milliards de dollars.
- **Exécution et divulgations** – Nous avons mené environ 874 vérifications en vertu du Programme spécial d'exécution, entraînant une incidence fiscale de 187 milliards de dollars. Nous avons également mené 164 enquêtes liées à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH en vertu du Programme des enquêtes criminelles.
- **Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental – Ce programme** fournit plus de 4 milliards de dollars en crédits d'impôt à près de 18 000 demandeurs.

En 2008-2009, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 1,4 milliard de dollars (13 332 ETP), soit 33,6 % des dépenses globales de l'ARC. De ce 1,4 milliards de dollars, 1,038 milliards de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 375 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services internes.¹

Il est possible que les dépenses liées aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

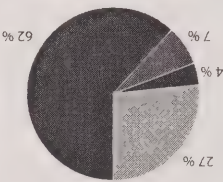


Figure 9 : Dépenses réelles

Dépenses totales : 1,4 milliard \$

- Programmes de vérification : 871 M\$
- Exécution et divulgations : 106 M\$
- RS&DE : 61 M\$
- Services internes : 375 M\$

* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaut à 100 %

disponible
S.O.
Sans objet

ème de la TPS/TVH.

Qualité des données	Évaluation du rendement	Exercice	Résultats escompté		Les cas d'observation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	
			2008-2009	2007-2008	Atteint	Atteint
			Bonne	Bonne	Bonne	

Nos Indicateurs	Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation	Inobservation des non-déclarants T1 et T2 et des non-inscrits à la TPS/TVH (milliards)		Inobservation des employeurs, des retenues à la source et de la TPS/TVH (milliards)	
								2,4 \$	2,19 \$	2,46 \$	2,41 \$

Nos indicateurs	Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
Pourcentage des artivages réglés dans l'année de leur réception	60 %	61,2 %	62,4 %	66,7 %	60,4 %	62,7 %	✓
Valeur monétaire de la production des BSF par rapport à la valeur monétaire des artivages de nouveaux comptes débiteurs aux BSF	90 %	100 %	99,8 %	90 %	83 %	93 %	✓
Pourcentage des comptes débiteurs de plus de cinq ans (milliards) ¹	2,95 \$	2,31 \$	2,45 \$	3,01 \$	2,58 \$	2,84 \$	✓
Recouvrements en espèces par les BSF (milliards)	8,9 \$	8,8 \$	9,5 \$	9,7 \$	11,9 \$	16,0 \$	✓
Dettes non fiscales – montant recouré (millions)	590,5 \$	S.O.	S.O.	592,0 \$	614,7 \$	622,7 \$	✓

Qualité des données	Evaluation du rendement	Exercice	Résultats escompté
		2008-2009	Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et
		2007-2008	demeurent dans les limites prévues
Bonne	Atteint	En grande	partie atteint

À l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

<p>Réalisations</p>	<p>Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009</p>
<p>Au cours des dernières années, nous avons élaboré une plate-forme de l'Intégration du recouvrement des recettes (IRR), soit le cadre sur lequel est fondée notre transformation des activités. La technologie de l'IRR nous permet d'accéder à une grande quantité de données des contribuables liées à l'observation en matière de production de déclaration et aux comptes débiteurs. Cela nous a permis de relever les tendances et les relations en vue de guider notre élaboration de stratégies visant à améliorer les niveaux d'observation et le recouvrement des recettes. Pendant l'exercice 2008-2009, notre projet de l'IRR a fourni un nouvel ensemble d'outils dont nous sommes servis pour analyser les comptes des contribuables dans le but d'augmenter les possibilités de recouvrement de sommes des dossiers que nous choisissons pour les mesures d'observation. Nous avons aussi achevé un projet pilote dans notre secteur des non-déclarants et des non-inscrits afin de mettre au point et d'améliorer les processus connexes de sélection des dossiers.</p> <p>De plus, en 2008-2009, nous avons perfectionné notre cadre de gestion des risques du recouvrement ce qui nous a permis de mieux déterminer les secteurs qui présentent un niveau plus élevé de risque lié au recouvrement. En réponse aux résultats de notre étude, nous examinons un sous-ensemble de ces industries en vue de mettre en œuvre des stratégies de recouvrement particulières en 2010-2011.</p> <p>Afin de nous aider davantage à nous assurer que la dette fiscale demeure dans les limites prévues, nous avons renforcé nos responsabilités en établissant d'autres mesures de fourchettes cibles de règlement plutôt que des objectifs distincts pour les encaisses et les radiations de façon à renforcer l'attention des agents de nos bureaux des services fiscaux (BSF) sur le règlement de tous les comptes. Nous avons aussi modifié notre objectif lié à la valeur des comptes débiteurs des BSF âgés de plus de cinq ans d'un pourcentage à une valeur monétaire. Une dette sur une période de cinq ans, lorsqu'elle est exprimée en dollars, la dette devient un objectif plus concret.</p> <p>Nos stratégies visant à améliorer notre capacité de gérer la dette fiscale ainsi qu'à déterminer et à traiter les cas d'inobservation commencent à avoir une incidence concrète sur nos réalisations liées à nos résultats escomptés.</p>	<p>Mettre en pratique la transformation des activités</p>

Comptes débiteurs et observation en matière de production de déclaration (AP3)

Avantages pour les Canadiens

Notre secteur des comptes débiteurs et de l'observation en matière de production de déclaration gère le service de recouvrement des dettes le plus important au Canada, y compris les dettes découlant de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, du Régime de pensions du Canada, de l'assurance-emploi et des prêts d'études canadiens en souffrance. De plus, ce secteur fait la promotion de l'observation des lois fiscales du Canada qui vise les employeurs, les retenues sur la paie et la TPS/TVH.

Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre le **résultat escompté** :

Les cas d'inobservation des exigences de production d'inscription et de versement de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Loi sur la taxe d'accise et d'autres lois sont déterminés et abordés et le niveau de la créance est géré afin de s'assurer que les contribuables paient leur juste part.

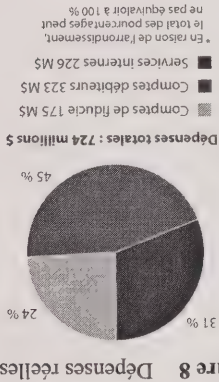
Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Écart
(en milliers de dollars)	2008-2009	2008-2009	
	742 946 \$	724 003 \$	18 943 \$

Apérçu des Comptes débiteurs et de l'Observation en matière de production de déclaration (AP3)

Réalisations importantes par sous-activité

- Comptes débiteurs** – Le recouvrement des recettes par les BSF s'élevait à 16 milliards de dollars ce qui inclut les recouvrements des bassins nationaux de plus de 1 milliard de dollars et des comptes importants totalisant plus de 8,3 milliards de dollars.
- Comptes de fiduciaire** – Nous avons obtenu plus de 787 000 déclarations de particuliers et de sociétés qui ne les avaient pas produites. Nous avons identifié plus de 7 000 non-inscrits à la TPS/TVH et réglé 647 320 cas d'inobservation des retenues à la source. Notre Initiative de déclaration des paiements contractuels a permis d'obtenir plus de 61 000 déclarations de revenus supplémentaires des particuliers et des sociétés.

En 2008-2009, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 724 millions de dollars (9 238 ETP), soit 17,2 % des dépenses globales de l'ARC. De ces 724 millions de dollars, 498 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 226 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services internes.



Il est possible que les dépenses liées aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement

Fiche de rendement

Résultat escompté	Exercice	Évaluation du rendement	Qualité des données	L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts	
				2008-2009	2007-2008
		Atteint	Bonne	Atteint	Bonne

Nos indicateurs		Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
-----------------	--	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1; papier dans un délai de 4 à 6 semaines ²	100 %	3,6 semaines	3,6 semaines	3,6 semaines	3,9 semaines	4,1 semaines	4,0 semaines	✓
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---

Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1; électroniques dans un délai de 2 semaines ²	100 %	1,9 semaines	1,9 semaines	1,9 semaines	1,6 semaines	1,7 semaines	1,6 semaines	✓
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---

Pourcentage des déclarations de TPS/TVH traitées dans un délai de 21 jours	95 %	97 %	98 %	98 %	n.d.	—	—	✓
----------------------------------------------------------------------------	------	------	------	------	------	---	---	---

Pourcentage des déclarations de TPS/TVH traitées dans un délai de 30 jours ³	95 %	96,5 %	98,3 %	98,5 %	92 %	97 %	—	✓
-----------------------------------------------------------------------------------------	------	--------	--------	--------	------	------	---	---

Traitement des déclarations de revenus des sociétés T2 dans un délai de 60 jours	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	91,9 %	90,7 %	✓
----------------------------------------------------------------------------------	------	------	------	------	------	--------	--------	---

Traitement des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise et des droits pour la sécurité des passagers du transport aérien dans un délai 90 jours.	95 %	S.O.	S.O.	98 %	98 %	98 %	99 %	✓
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	---

Pourcentage des fonds de paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	96 %	88,6 %	96,1 %	95,9 %	93,9 %	95,2 %	—	☑
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	--------	--------	--------	--------	--------	---	---

Déclarations T1 reçues à temps et traitées à la mi-juin	98 %	n.d.	99,7 %	99,7 %	99,8 %	99,9 %	—	✓
---------------------------------------------------------	------	------	--------	--------	--------	--------	---	---

Pourcentage des particuliers et sociétés qui produisent leurs déclarations par voie électronique	n.d.	n.d.	—	—	—	—	—	✓
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	---	---	---	---	---	---

Pourcentage des cotisations exactes des déclarations T1	98 %	99 %	98,9 %	98,9 %	99,1 %	98,9 %	—	✓
---------------------------------------------------------	------	------	--------	--------	--------	--------	---	---

Pourcentage des redressements demandés par les contribuables qui ont été établis avec exactitude	96 %	n.d.	n.d.	97,4 %	96,6 %	97,0 %	—	✓
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	------	--------	--------	--------	---	---

- 1 Voir la section sur les Normes de service à l'ARC – Rendement global à notre site Web www.arc.gc.ca/gncy/nml/menu-fra.html pour la répartition des indicateurs, des objectifs et des résultats généraux par rapport aux normes de service externes.
- 2 Représente le nombre moyen de semaines.
- 3 Cette norme de service est passée de 21 jours à 30 jours afin de tenir compte de la modification législative.

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	----------------------------	---------------

n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
-----	----------------	------	------------

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

Amélioration du service et accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

À l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009	Réalisations	<p>Nos offres de libre-service en ligne continuent de susciter un intérêt considérable de la part des particuliers et des entreprises.</p> <p>Le nombre d'ouvertures de session réussies à Mon dossier pour les particuliers a augmenté de 17 % par rapport au dernier exercice, et le nombre de nouvelles inscriptions à Mon dossier a augmenté de 2 % pendant la même période.</p> <p>En 2008-2009, on a enregistré pour Mon dossier d'entreprise plus de 351 000 ouvertures de session réussies, comparativement à un peu plus de 111 000 en 2007-2008. Cette importante augmentation nous porte à croire que nos efforts en vue d'améliorer la fonctionnalité générale de ce service sont appréciés par les propriétaires d'entreprises.</p> <p>Le nombre d'inscrits à notre service Représenter un client a augmenté de près de 42 %. Nous prévoyons que cette tendance à la hausse se poursuivra à mesure que d'autres représentants deviendront autorisés pour l'accès en ligne et commenceront à tirer profit des fonctions de Mon dossier d'entreprise.</p>	<p>Mettre en œuvre le système de la TPS/TVH remanié</p> <p>Mettre en œuvre l'initiative de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</p>
		<p>Nous avons apporté d'autres améliorations à notre nouveau système de la TPS/TVH.</p>	<p>Mettre en œuvre les initiatives du groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises.</p>
		<p>Nous avons exécuté les exigences opérationnelles afin de permettre le traitement des déclarations T2 harmonisées à compter du 1^{er} avril 2009.</p>	
			<p>En réponse aux mesures de suivi présentées dans le Rapport du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises de l'Agence du revenu du Canada, nous avons diffusé un rapport final sur les mesures de suivi aux membres du Groupe d'action en novembre 2008. Parmi les 61 mesures de suivi mentionnées. Les 30 autres mesures de suivi continueront partie de nos activités quotidiennes. Vous pouvez consulter le rapport sur le site suivant : www.arc.gc.ca/rapportga</p> <p>Le Cadre de mesure du rendement pour l'allègement du fardeau en matière d'observation, qui sert à mesurer les coûts de l'observation en temps et en argent, sera utilisé pour établir des rapports sur les prochains progrès des mesures d'allègement du fardeau. Vous pouvez consulter le cadre du mesure du rendement sur le site suivant : www.arc.gc.ca/rapportga</p>

Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Avantages pour les Canadiens

Nous entreprenons une vaste gamme d'activités pour établir la cotisation des déclarations de revenus et traiter les paiements des particuliers et des entreprises. Ces activités comprennent l'évaluation du risque, le rapprochement de données provenant de tiers et la validation des renseignements, dans le but de repérer les cas d'innovation et de prendre des mesures à leur égard. Nos programmes contribuent à ce que les particuliers et les entreprises respectent leurs obligations en matière de production, de déclaration et de paiement.

Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre le résultat escompté :

Les déclarants reçoivent, en temps opportun, des avis de cotisation et un traitement des paiements exacts pour l'impôt sur le revenu des particuliers, l'impôt sur le revenu des sociétés, les déclarations de TPS/TVH, la taxe d'accise et d'autres prélèvements. De plus, des freins et contrepois existent afin de garantir l'observation des lois fiscales applicables.

Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Écart
(en milliers de dollars)	2008-2009	2008-2009	
	940 057 \$	884 967 \$	55 090 \$

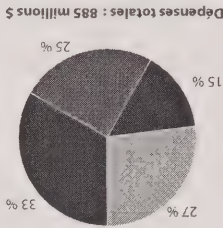
Un aperçu de Cotisations des déclarations et traitements des paiements (AP2)

Réalizations importantes par sous-activité

- Traitement des déclarations des particuliers** – Nous avons traité plus de 27 millions de déclarations des particuliers. Nous avons remboursé 26,6 milliards de dollars à près de 17,9 millions de contribuables particuliers et traité plus de 210 000 déclarations de fiducies T3. Il y a eu près de 321 000 inscriptions additionnelles de particuliers et plus de 3,8 millions de visites à Mon dossier.
- Traitement des déclarations des sociétés** – Nous avons traité environ 1,6 million de déclarations de renseignements, presque 1,8 million de déclarations des sociétés. Nous avons traité plus de 34,7 millions de paiements, s'élevant à presque 366 milliards de dollars.

En 2008-2009, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 885 millions de dollars (8 772 ETP), soit 21,1 % des dépenses globales de l'ARC. De ces 885 millions de dollars, 646 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 239 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services internes.¹

Il est possible que les dépenses liées aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.



Dépenses totales : 885 millions \$

- Traitement des déclarations des particuliers 296 M\$
- Traitement des déclarations des sociétés 218 M\$
- Administration de la TPS au Québec 132 M\$
- Services internes 239 M\$

* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivoir à 100 %

Pour des informations supplémentaires sur cette activité de programme, visitez notre site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	--------------------------------------------------------------	---------------

n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
-----	----------------	------	------------

Nos indicateurs	Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Evaluation
Pourcentage des examens réglementaires de la taxe d'accise effectués par rapport aux prévisions	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	✓
Pourcentage des vérifications de la taxe d'accise par rapport aux prévisions	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	✓
Pourcentage des vérifications des régimes enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	<input checked="" type="checkbox"/>
Pourcentage des vérifications des organismes de bienfaisance effectuées par rapport aux prévisions	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	✓

Résultat escompté	Exercice	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	
		2008-2009	2007-2008
Evaluation du rendement	Atteint	S.O.	S.O.
Qualité des données	Bonne		

Fiche de rendement

Résultat escompté	Exercice	2008-2009		Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts
		2008-2009	2007-2008	
Qualité des données	Evaluation du rendement	En grande partie atteint	Atteint	Bonne

Nos indicateurs					Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Evaluation
Appels concernant des renseignements généraux					80 %	81 %	80 %	82 %	83 %	82 %	✓
répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente											
Appels sur les entreprises répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente					80 %	81 %	85 %	81 %	82 %	87 %	✓
Appels concernant les organismes de bienfaisance répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente					80 %	90 %	86 %	89 %	86 %	87 %	✓
Réponse aux demandes écrites de décisions et d'interprétations en matière de TPS/TVH dans un délai de 45 jours ouvrables suivant la réception de la demande					80 %	86 %	88 %	87 % ²	89 %	93 %	✓
Nombre de jours moyen pour envoyer aux contribuables une interprétation technique en matière d'impôt sur le revenu					90 jours (moy)	75 jours	87 jours	105 jours	89 jours	91 jours	☑
Nombre de jours moyen pour émettre aux contribuables une décision anticipée en matière d'impôt sur le revenu					60 jours (moy)	62 jours	84 jours	94 jours	101 jours	104 jours	×
Pourcentage des décisions en matière de RPC/AE émises dans les délais prévus					85 %	91 %	92 %	86 %	93 %	91 %	✓
Pourcentage des réponses aux demandes simples des organismes de bienfaisance (2 mois) dans la limite des délais établis					80 %	S.O.	S.O.	S.O.	42 %	58 %	×
Pourcentage des réponses aux demandes habituelles des organismes de bienfaisance (6 mois) dans la limite des délais établis					80 %	S.O.	S.O.	S.O.	53 %	22 %	×
Pourcentage des demandes de régimes enregistrés examinées dans la limite des délais établis					85 %	89 %	96 %	97 %	94 %	92 %	✓
Pourcentage du matériel de référence interne mis à jour avec précision à l'intention des agents des services fiscaux et d'organisme de bienfaisance					100 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	100 %	✓
Demandeurs de renseignements généraux qui ont joint notre service téléphonique					90 %	83 %	83 %	83 %	84 %	92 %	✓
Demandeurs de renseignements sur les entreprises qui ont joint notre service téléphonique					90 %	83 %	91 %	86 %	79 %	94 %	✓
Demandeurs de renseignements sur les organismes de bienfaisance qui ont joint notre service téléphonique					90 %	94 %	93 %	96 %	93 %	93 %	✓

¹ L'objectif est passé de 75 % à 80 % en 2008-2009.

² Cela est devenu une norme de service en 2006-2007. Les résultats des années précédentes indiquent le rendement par rapport à une objectif de rendement interne.

<p>Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009</p>	<p>Moderniser et renforcer le programme des organismes de bienfaisance</p> <p>Nous avons mis à niveau et renforcé nos programmes de bienfaisance grâce à des activités telles que la prestation de notre premières séances d'information destinées aux organismes de bienfaisance par « webinaire » en ligne, révisé la déclaration annuelle des organismes de bienfaisance et amélioré la fonction de recherche et d'affichage des formulaires électroniques Web des organismes de bienfaisance.</p> <p>Nous n'avons toutefois pas atteint nos objectifs en matière de rendement quant à la réponse aux demandes simples et normales des organismes de bienfaisance dans les échéanciers établis. En raison de l'inventaire important de dossiers d'organismes de bienfaisance à traiter, de la pénurie d'employés et du taux de roulement élevé, il y a eu une baisse du rendement. Nous avons pris des mesures visant à régler cette question et nous prévoyons que les objectifs seront atteints d'ici la fin de 2009-2010.</p> <p>Réalisations</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Contribution au priorité de l'Agence

Renforcement du service

À l'appui de cette priorité, en 2008-2009, nous avons accompli les réalisations suivantes :

<p>Comme mentionné dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009</p>	<p>Réalisations</p>
<p>Mettre en oeuvre la convergence des modes</p>	<p>Pendant la dernière année, nous avons élargi notre service « Smartlinks » en ajoutant de nouveaux liens à certaines pages Web pour les particuliers.</p> <p>Notre service « Smartlinks » joint les voies de prestation de services téléphoniques et Internet en reliant les utilisateurs de notre site Web des renseignements fiscaux pour les particuliers et les entreprises à notre service téléphonique. Notre programme « Smartlinks » élargi nous a permis d'offrir un accès téléphonique direct à des experts en la matière à plus de 34 000 contribuables, une augmentation de 34,2 % comparativement à l'année précédente.</p>
<p>Améliorer le ciblage et la personnalisation des programmes de visibilité</p>	<p>Nous avons taillé sur mesure de nouveaux programmes de visibilité et des initiatives visant les divers besoins des contribuables. Cela comprend des séminaires de préparation à la retraite, des séminaires sur les petites entreprises et d'autres présentations sur des sujets d'actualité comme les pertes d'emploi causées par le ralentissement économique.</p> <p>Les bénévoles pour notre Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt ont été formés au moyen d'un nouveau CD, ce qui a permis d'assurer une formation uniforme des bénévoles en vue d'améliorer la qualité du service.</p>
<p>Continuer à améliorer la qualité des services d'information offerts</p>	<p>Nous avons amélioré notre Programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude, un outil d'apprentissage conçu pour aider nos agents à améliorer la qualité et l'exactitude du service qu'ils offrent. Nos résultats relatifs à la qualité et à l'exactitude des appels sont utilisés, en partie, pour déterminer les besoins en formation ainsi que les nouveaux enjeux et tendances liés au service.</p> <p>Nous avons aussi converti davantage de nos produits de formation imprimés pour nos agents en produits d'apprentissage en ligne et électroniques. De plus, nous avons amélioré la navigation entre les postes de travail des agents et le matériel de référence en ligne, ce qui leur donne un accès plus rapide aux renseignements nécessaires pour traiter les demandes de renseignements des contribuables.</p> <p>En 2008-2009, nous avons atteint nos normes de service liées à la réponse rapide aux demandes de renseignements généraux et sur l'impôt des entreprises. Nous avons aussi dépassé notre norme de service pour la réponse aux demandes de renseignements des organismes de bienfaisance.</p>
<p>Mettre en application un nouveau régime d'estampille des produits du tabac muni de fonctions de sécurité ouvertes et secrètes</p>	<p>En tant qu'étape importante pour empêcher les produits du tabac de contrebande d'entrer sur le marché canadien et d'appuyer les objectifs en matière de santé du gouvernement du Canada, nous avons mis au point un prototype de timbre d'accise de tabac, qui fait actuellement l'objet d'essais par l'industrie des produits du tabac. La mise en oeuvre est prévue pour le début de 2010.</p>
<p>Procéder à la mise en œuvre complète de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre</p>	<p>À l'appui de la mise en œuvre de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre, nous avons respecté notre engagement à travailler avec les exportateurs afin de promouvoir l'observation continuél. Nous avons donc mené des activités de vérification dans le but de vérifier les livres des exportateurs qui participent au programme des droits d'exportation de produits de bois d'œuvre.</p>

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique de l'ARC

Les Affaires gouvernementales représentent les organismes du gouvernement fédéral qui appuient tous les ministères et organismes

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Avantages pour les Canadiens

Notre secteur de l'Aide aux contribuables et aux entreprises assiste les contribuables, les entreprises et les inscrits pour qu'ils respectent leurs obligations en vertu du régime d'autocotisation du Canada, en fournissant des réponses exactes et rapides à leurs demandes de renseignements. Les contribuables ont accès aux renseignements dont ils ont besoin à partir de diverses voies de service (p. ex. notre site Web, nos services téléphoniques, nos publications imprimées, des rendez-vous et nos activités de visibilité). De plus, nous fournissons des décisions et des interprétations dans le but de préciser et d'interpréter les lois fiscales, ainsi qu'aux fins du RPC/AE, et administrons les lois fiscales fédérales régissant les régimes et les organismes de bienfaisance enregistrés.

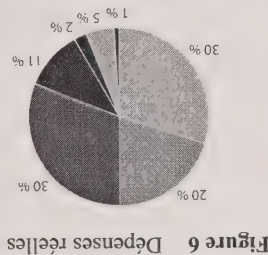
Nous exécutons cette activité de programme dans le but d'atteindre les **résultats escomptés** :

Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements et à des services exacts et sont assurés d'une administration équitable du régime fiscal par une exécution responsable.

Profil des dépenses :	Total des autorisations	Dépenses réelles	Écart
(en milliers de dollars)	2008-2009	2008-2009	
	622 654 \$	604 987 \$	17 667 \$

Un aperçu de l'Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

- Réalisations importantes par sous-activité**
- **Demandes de renseignements et services d'information** – Nous avons traité plus de 17,8 millions de demandes de renseignements du public et obtenu plus de 32,7 millions de visites du site Web pour des renseignements liés à l'impôt des particuliers et des entreprises.
 - **Décisions et interprétations en matière d'accise et de TPS/TVH** – Nous avons traité 3 908 demandes de renseignements écrites pour des décisions et des interprétations et environ 101 000 demandes de renseignements téléphoniques sur la TPS/TVH.
 - **Décisions en matière du RPC/AE** – Nous avons traité plus de 71 000 demandes de décisions.
 - **Régimes enregistrés** – Nous avons administré environ 33 000 régimes et effectué 444 vérifications.
 - **Organismes de bienfaisance** – Nous avons administré plus de 84 000 organismes de bienfaisance enregistrés, traité 86 000 déclarations et effectué 853 vérifications.
- En 2008-2009, les dépenses liées à cette activité de programme s'élevaient à 605 millions de dollars (4 844 ETP), soit 14,4 % des dépenses globales de l'ARC. De ces 605 millions de dollars, 483 millions de dollars ont été affectés aux dépenses nettes du programme et 122 millions de dollars ont été attribués à cette activité de programme pour les services internes.¹



- Dépenses totales : 605 millions \$**
- Demandes de renseignements et services d'information 189 M\$
 - Régimes enregistrés 13 M\$
 - Organismes de bienfaisance 31 M\$
 - Politique législative 5 M\$
 - Paiements législatifs des produits de bois d'œuvre 180 M\$
 - Services internes 122 M\$
- ¹ En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivoir à 100 %.

¹ Il est possible que les dépenses liées aux sous-activités ne correspondent pas à ce total en raison de l'arrondissement.

Autorisations approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses

Le tableau suivant expose en détail les autorisations reçues par l'Agence après le dépôt du Budget principal des dépenses et correspond aux autorisations totales montrées à la page 11.

(en milliers de dollars)	
Budget principal des dépenses 2008-2009	3 737 361
Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés dans la province d'Ontario	74 456
Transfert de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'augmentation des frais de service en matière d'installations et biens immobiliers	22 021
Conventions collectives – Alliance de la Fonction Publique du Canada (AFPC)	41 366
Dépenses prévues (RPP)	3 875 204
Pailements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre	180 495
Report de 2007-2008	134 871
Indemnités de départ, bénéfices parentaux et crédits de congés	82 068
Rajustement aux revenus disponibles principalement pour les services informatiques fournis à l'ASFC	58 322
Initiatives découlant des budgets fédéraux de 2007 et de 2008 telles que la Déclaration d'impôt dans une monnaie fonctionnelle et le Compte d'épargne libre d'impôt	33 146
Énoncé économique de 2007	19 886
Programmes de publicité gouvernementale	6 000
Programme incitatif de congrès étrangers et voyages organisés (2007 et 2008)	7 102
Augmentation économique pour le groupe EC	3 263
Indemnités de départ, bénéfices parentaux et crédits de vacances (2007)	1 945
Montants adjugés par la cour	1 886
Augmentation économique pour le groupe RH (salaires)	1 412
Transfert de l'Agence de santé publique pour la campagne de publicité liée au crédit d'impôt pour la condition physique des enfants	1 225
Pailements en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie	489
Augmentation des honoraires des Agents de la Couronne au Canada – Bureau du directeur des poursuites pénales	1 109
Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	785
Rajustements aux revenus à valoir sur le crédit 1	1 233
Programme de protection des salaires	364
Transfert de Ressources humaines et Développement des compétences pour échange d'information sur les plans enregistrés	210
Rajustement de fin d'exercice – Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	(18 231)
Réduction des paiements aux agences de recouvrement privées	(14 249)
Rajustement de fin d'exercice – Allocations spéciales pour enfants	(7 151)
Rajustement aux coûts recouvrés du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE) – crédit 1	(277)
Transfert au Secrétaire du Conseil du Trésor relatif à la Loi sur la modernisation de la fonction publique	(245)
Transfert à l'Agence de la fonction publique à l'appui à la communauté nationale des gestionnaires	(200)
Autorisations totales à la fin de l'exercice	4 370 662

agences de recouvrement privées et des paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre* ont aussi contribué à la tendance au chapitre des dépenses à l'Agence au cours des quatre dernières années.

En 2008-2009, des autorisations totales de 4 370,7 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisaient 4 198,7 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 1 72,0 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux fiducies résiduelles à l'étranger et aux recherches sur l'opinion publique, les 147,1 millions de dollars restants peuvent être utilisés par l'Agence en 2009-2010. Ce montant représente 3,4 % des autorisations totales.

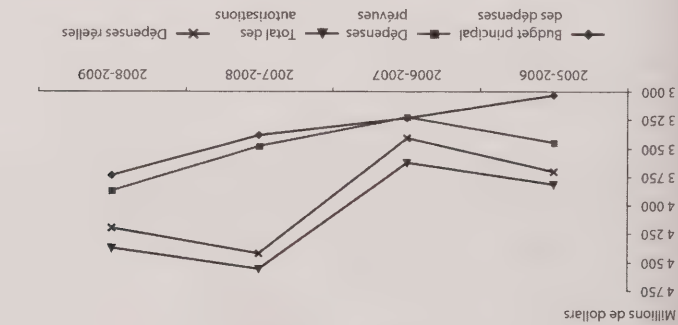
Credits votés et législatifs

(en milliers de dollars)				Libellé tronqué du poste voté ou législatif	
2006-2007	2007-2008	2008-2009	Budget	Dépenses réelles	Dépenses réelles
l'Agence du revenu du Canada					
1 Dépenses du programme et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi					
(S) Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile					
(S) Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada					
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)					
(S) Versements d'allocations spéciales pour enfants					
(S) Paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques					
(S) Paiements en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie					
(S) Paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre					
(S) Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne					
(S) Montants adjugés par la cour					
Total de l'Agence					
3 405 124	4 422 959	3 737 361	4 198 656	3 405 124	3 737 361
918	366		1 886	918	1 886
210	126		785	210	785
4 073	992		489	4 073	489
12 377	12 431	23 316	9 067	12 377	9 067
197 768	208 163	219 000	211 848	197 768	211 848
385 489	402 012	400 644	419 900	385 489	419 900
134 446	171 763	161 263	219 585	134 446	219 585
73	71	76	76	73	76
2 669 770	3 023 433	2 933 062	3 154 525	2 669 770	3 154 525

Nos indicateurs de rendement de l'observation en matière de déclaration nous donnent un aperçu mixte du comportement des contribuables. Même si nos études des populations limitées indiquent des niveaux importants d'inobservation, nos macro-indicateurs nous donnent l'assurance que les niveaux d'inobservation en matière de déclaration sont relativement faibles. C'est pourquoi nous estimons qu'en 2008-2009, nous avons en grande partie atteint nos attentes relatives à l'observation en matière de déclaration.

Tendances au chapitre des dépenses

Figure 5 Tendances au chapitre des dépenses



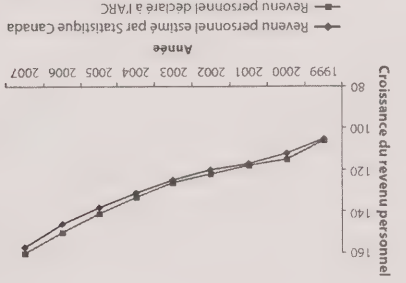
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Budget principal	3 029	3 228	3 380	3 737
Dépenses prévues	3 450	3 222	3 480	3 875
Total des autorisations	3 812	3 626	4 560	4 371
Dépenses réelles	3 707	3 405	4 423	4 199

Depuis 2005-2006, l'augmentation du niveau de référence de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est attribuable à trois facteurs principaux, notamment, la réception de ressources de fonctionnement accrues, les contributions à des initiatives de réduction des dépenses à l'échelle du gouvernement et les fluctuations dans les autorisations législatives de l'Agence. De nouvelles ressources de fonctionnement ont été reçues à la suite de règlements de négociations collectives et pour des activités d'administration accrues associées aux nouvelles initiatives annoncées dans divers budgets fédéraux et énoncées économiques comme l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario (AIRSO) et la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre. Les niveaux de référence ont aussi augmenté en raison du transfert de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) à l'ARC afin de financer les coûts des services aux locaux et des biens immobiliers. Ces augmentations ont été compensées par les contributions de l'Agence à diverses initiatives de réduction des dépenses à l'échelle du gouvernement. Enfin, les fluctuations dans les autorisations législatives de l'Agence relativement aux versements d'allocations spéciales pour enfants, les régimes d'avantages sociaux des employés, les dépenses des recettes obtenues au moyen de la conduite des opérations relativement à l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, les paiements à des

Nous analysons aussi divers macro-indicateurs pour évaluer les tendances liées à l'observation en matière de déclaration. Comme il est illustré dessous, nos macro-indicateurs nous donnent l'assurance que, en règle générale, les contribuables respectent leurs obligations fiscales et que les niveaux d'observation en matière de déclaration sont relativement bas.

Nos macro-indicateurs

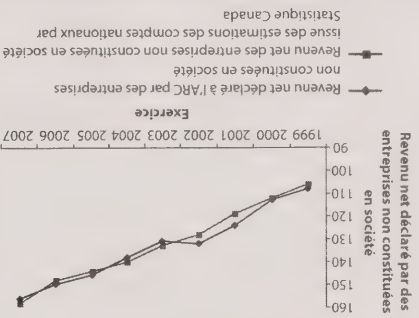
Figure 1 La croissance du revenu personnel déclaré à l'ARC se profile bien par rapport à celui que Statistique Canada estime.



* Les chiffres pour les années 2004, 2005 et 2006 ont été redressés en raison de données améliorées.

Qualité des données : Bonne

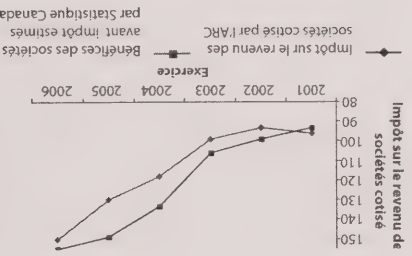
Figure 3 La croissance du revenu net qui nous est déclaré des sociétés non constituées en personne morale se compare favorablement par rapport à la croissance du revenu net de ces entreprises établie selon les estimations des comptes nationaux.



* Les chiffres pour les années 2005 et 2006 ont été redressés en raison de données améliorées.

Qualité des données : Bonne

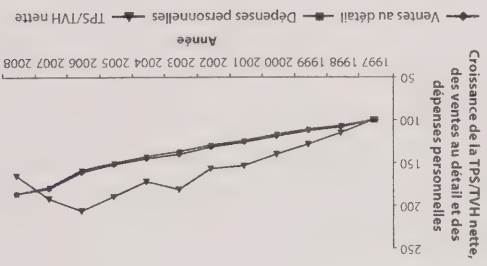
Figure 2 La croissance de l'impôt sur le revenu des sociétés avant impôt estimés par Statistique Canada.



* Les chiffres pour les années 2001 et 2002 ont été redressés en raison de données améliorées.

Qualité des données : Bonne

Figure 4 En raison de divers facteurs, y compris les diminutions récentes du taux de la TPS, les revenus de la TPS ne sont plus fiables, et nous ne pouvons tirer aucune conclusion de ces données.



Qualité des données : Bonne

Les mesures du résultat stratégique des Programmes de prestations

Nos indicateurs	Exercice	Évaluation de rendement	Qualité des données	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	
				2008-2009	2007-2008
		Atteint	Bonne		Bonne

Nos indicateurs		Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
		actuel						

Établissement de l'admissibilité

Pourcentage des bénéficiaires potentiels qui reçoivent la PFCE (déclarée après chaque recensement)	95 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	94,9 %	✓

Le délai de traitement des paiements

Les bénéficiaires de prestations reçoivent les paiements à temps	99 %	99,81 %	99,97 %	99,99 %	99,99 %	99,99 %	99,85 %	✓
------------------------------------------------------------------	------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---

Les paiements de prestations sont exacts

Les bénéficiaires de la Prestation fiscale canadienne pour enfants fournissent des renseignements complets et exacts, et reçoivent les paiements auxquels ils ont droit	95 %	93,2 %	95,1 %	95,5 %	95,5 %	92,9 %	<input checked="" type="checkbox"/>
Dettes de trop-payée de la PFCE en pourcentage des paiements versés	<0,4 %	0,09 %	0,27 %	0,2 %	0,32 %	0,38 %	✓

Les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ARCC comme important fournisseur de services

Nombre de programmes et de services administrés	À la hausse	58	67	72	77	93	✓
-------------------------------------------------	-------------	----	----	----	----	----	---

Selon notre évaluation, nous avons atteint notre résultat stratégique des Programmes de prestations.

Grâce aux efforts que nous avons déployés pour administrer les programmes de prestations, les familles et les particuliers admissibles ont reçu en temps opportun des paiements de prestations exacts. De leur côté, nos clients gouvernementaux ont reçu des services fiables, ont vu leurs frais administratifs réduits et ont bénéficié d'une observation plus efficace. Les bénéficiaires de prestations peuvent compter sur l'ARCC en ce qui concerne l'administration d'un système de prestations mieux intégré et d'une plus grande intégrité et être assurés que l'ARCC contribue à la réduction du coût général du gouvernement au Canada.

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint	n/d Non disponible	S.O. Sans objet
-----------	--------------------------------------------------------------	---------------	--------------------	-----------------

1 Le taux estimé de production de déclaration des particuliers et sociétés ont été redressés en raison de données améliorées.

2 Les taux de versement ont été estimés de nouveau. Selon un récent examen des données sur les sociétés, des renseignements incomplets (un total de la somme des composantes n'a pas été produit) avaient été utilisés au cours des exercices antérieurs.

3 Les entreprises qui ont leur siège social au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ARC et verse à celle-ci le montant net à payer.

Grâce aux progrès que nous avons réalisés pendant l'exercice 2008-2009 dans la mise en œuvre d'éléments importants de notre programme d'innovation, nous croyons que nous avons atteint des gains considérables en ce qui a trait à l'amélioration de notre capacité de protéger l'assiette fiscale du Canada. Nos estimations de l'observation en matière de production de déclaration, d'inscription et de versement indiquent que les niveaux globaux d'observation volontaire des lois fiscales du Canada sont demeurés élevés en 2008-2009.

Toutefois, nos estimations de l'observation en matière de déclaration indiquent une possible augmentation graduelle de l'incidence de l'observation, et nous nous attendons à ce que les montants à risque soient proportionnellement plus importants. Bien que les résultats de notre rendement démontrent que les taux d'observation sont généralement peu élevés, les résultats de nos activités de programme indiquent que cette observation est, somme toute, importante sur le plan financier. En 2008-2009, nos programmes visant à traiter les cas d'observation en matière de déclaration ont repéré une valeur monétaire totale d'environ 17,8 milliards de dollars, ce qui dépasse nos estimations qui étaient fondées sur les résultats historiques combinés aux niveaux de ressources disponibles.

Nous prévoyons que les résultats des plans d'action que nous élaborons dans le cadre de notre deuxième examen de l'observation auront des répercussions positives sur les niveaux d'observation en matière de déclaration à long terme.

À la lumière de notre rendement et compte tenu du fait qu'une part importante de l'assiette fiscale du Canada est assujettie aux déclarations par des tiers, notre évaluation indique que, pour la majorité des Canadiens, l'incidence et l'ampleur de l'observation sont relativement faibles, bien qu'elles soient importantes sur le plan financier. Par conséquent, nous estimons est que nous avons atteint notre résultat stratégique des Services fiscaux en 2008-2009.

Nos indicateur ¹	Objectif actuel	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Evaluation
Particuliers qui ont versé l'impôt déclaré à temps	90 %	93,1 %	92,4 %	92,9 %	90,9 %	91,5 %	✓
Sociétés imposables qui ont versé l'impôt déclaré à temps ²	90 %	93,1 %	92,9 %	92,9 %	90,9 %	92,4 %	✓
Entreprises qui ont perçu la TPS/TVH ³	S.O.	2,7 millions ont perçu 44 milliards de dollars	2,8 millions ont perçu 52 milliards de dollars	3 millions ont perçu 50 milliards de dollars	3 millions ont perçu 52 milliards de dollars	3,3 millions ont perçu 47 milliards de dollars	S.O.
Employeurs qui ont acheminé des retenues à la source à temps pour le compte de leurs employés	90 %	89,2 %	88,7 %	87,7 %	89,2 %	87,3 %	☑
Tendance du ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux recettes brutes en espèces	Tendance à la baisse	5,43 %	5,62 %	5,79 %	6,23 %	6,64 %	×

Notre mesure	Exercice	2008-2009	2007-2008	En grande partie atteint	Bonne
Observation en matière de versement – Taux des paiements à temps				En grande partie atteint	Bonne
Qualité des données	Evaluation de rendement				

¹ Il faut noter que cette inobservation provient d'un segment relativement petit de la population des contribuables particuliers.

Nos indicateur	Objectif actuel	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Evaluation
Principaux crédits d'impôt et déductions non soumis à une déclaration par des tiers – particuliers ¹	Tendance à la baisse	15,5 %	14,7 %	14,8 %	16,5 %	×
Vérification aléatoires – Petits et moyennes entreprises déclarantes non constituées en personne morale	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	13,8 %	S.O.
Estimation du taux d'inobservation						

Notre mesure	Exercice	2008-2009	2007-2008	En grande partie atteint	Bonne
Observation en matière de déclaration				Atteint	Bonne
Qualité des données	Evaluation de rendement				

Les mesures de notre résultat stratégique des Services fiscaux

Notre mesure	Exercice	Évaluation de rendement	Qualité des données	Observation en matière d'inscription – Taux d'inscription à la TPS/TVH		
				2008-2009	2007-2008	
		Atteint	Bonne	Atteint	Bonne	

Nos indicateurs ¹	Objectif	2004-2005	2006-2007	2007-2008	Évaluation	Entreprise canadiennes inscrites aux fins de la TPS/TVH
	actuel	2005	2006	2007	2008-2009	90 %
		95,5 %	96,8 %	97,7 %	97,0 %	93,8 %
						✓

¹ En raison des exigences en matière de production de déclaration des contribuables, les taux d'inscription pour l'exercice s'appuient sur les renseignements issus de l'exercice précédent. Par exemple, les taux pour 2008-2009 sont fondés sur des renseignements issus de l'exercice 2007-2008.

Notre mesure	Exercice	Évaluation de rendement	Qualité des données	Observation en matière de production de déclaration – Taux de production à temps		
				2008-2009	2007-2008	
		En grande partie atteint	Bonne	En grande partie atteint	Bonne	

Nos indicateurs ¹	Objectif	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Évaluation
Taux de production de déclaration de revenus pour les particuliers de plus de 18 ans	90 %	92,6 %	92,8 %	93,0 %	92,5 %	92,8 %	✓
Sociétés – entreprises constituées en personne morale imposables qui ont produit leurs déclarations à temps ²	90 %	86,0 %	86,4 %	86,4 %	85,8 %	84,4 %	×
Entreprises qui ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps	90 %	92,6 %	91,8 %	91,4 %	n/a	90,5 %	✓
Employeurs qui ont produit leur déclarations T4 à temps	90 %	94,5 %	94,5 %	96,0 %	95,5 %	96,4 %	✓

¹ Le taux estimé de production de déclaration des particuliers et sociétés ont été redressés en raison de données améliorées.
² Le pourcentage restant des sociétés imposables utilisés pour ce calcul a produit ses déclarations après la date limite, soit volontairement, soit en raison de nos efforts auprès des non-déclarants.

Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Progrès accomplis	Sommaire du rendement 2008-2009
---------------------------------	------	---------------------------------------	-------------------	---------------------------------

Un milieu de travail engagé envers l'excellence

Permanent	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	et Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	Satisfait à toutes les attentes	La gestion efficace des personnes était une priorité clé du leadership à l'ARC pendant l'exercice 2008-2009.
				<p>Au cours du dernier exercice, nous avons élaboré et publié notre Plan des effets de l'Agence (PEA) de 2009-2010 à 2011-2012, une deuxième partie de notre document Intégré sur les ressources humaines et la planification des activités.</p> <p>Le travail d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste les personnel talentueux demeure une priorité clé.</p> <p>Des mesures importantes et fondamentales visant à faire progresser notre régime de gestion des ressources humaines axées sur les compétences ont été prises en 2008-2009, y compris l'utilisation continue des processus de préqualification des candidats (PPC) qui sont obligatoires, ainsi que le lancement du projet Transition vers les PPC au stade final.</p>

Les mesures de notre résultat stratégique

- Nous utilisons les mesures de notre résultat stratégique pour évaluer le comportement des contribuables canadiens en matière d'observation. À l'aide de données de sources internes et externes comme données de référence de l'information sur l'observation, nous regroupons ces indicateurs en quatre grandes catégories d'obligations des contribuables, ce qui nous aide à mesurer et à évaluer nos résultats par rapport au résultat stratégique des Services fiscaux.
- Les indicateurs de l'observation en matière d'inscription estiment le pourcentage des entreprises canadiennes qui se sont inscrites conformément à la loi dans le but de percevoir la TPS/TVH.
 - Les indicateurs de l'observation en matière de production de déclaration estiment le pourcentage de la population canadienne qui produit ses déclarations à temps.
 - Les indicateurs de l'observation en matière de déclaration contribuent à notre évaluation de la mesure selon laquelle les contribuables déclarent des renseignements complets et exacts.
 - Les indicateurs de l'observation en matière de versement estiment le pourcentage des contribuables qui ont payé leurs impôts exigibles à temps.

Pour faciliter une analyse approfondie du comportement en matière d'observation, nous divisons la population des contribuables canadiens dans les segments suivants : particuliers, travailleurs indépendants, sociétés, inscrits aux fins de la TPS/TVH et employeurs. Sont également compris les macro-indicateurs que nous utilisons pour évaluer les tendances de l'observation en matière de déclaration.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Progrès accomplis	Sommaire du rendement 2008-2009
Renforcer la confiance	Permanente	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée et les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	Satisfait à toutes les attentes	<p>L'intégrité du régime fiscal du Canada est compromise en partie par les contribuables qui ne respectent pas leurs obligations de payer les montants qu'ils doivent. Au cours du dernier exercice, nous avons constaté des hausses constantes des comptes débiteurs pour presque tous les secteurs de recettes. L'élaboration de notre Cadre de gestion des risques, en 2008, nous a permis d'acquiescer une meilleure compréhension de la composition de la dette fiscale et des niveaux de risques associés à diverses catégories de taxes et impôts. Ce cadre nous a aidés à instaurer des stratégies de sélection et de résolution des cas plus adéquates afin de traiter des secteurs de difficulté particuliers.</p> <p>Nous avons mis en œuvre des éléments de notre stratégie à long terme en matière d'observation liée aux prestations.</p> <p>Notre stratégie de communication aide les Canadiens à comprendre ce que nous faisons à l'égard de l'observation et pour quelles raisons, dans quels secteurs nous observons les risques pour le régime fiscal du Canada et ce que nous faisons afin de traiter ces risques et de protéger l'assiette fiscale du Canada.</p> <p>Afin de renforcer le service et de revenir à un objectif d'accessibilité de 90 % pour les gens qui appellent pour des renseignements généraux, sur les entreprises et les prestations, nous avons réattribué aux services internes environ 27 millions de dollars en 2008-2009.</p> <p>Pour bâtir la confiance du public en notre organisation, nous avons mis en œuvre au cours de 2008-2009 notre Politique relative aux formules d'accueil, qui permet aux personnes qui nous téléphonent de connaître l'identité de l'agent qui les sert.</p> <p>Reconnaissant l'importance du rôle de l'ombudsman des contribuables dans l'amélioration de la confiance du public, nous avons facilité l'accès à notre organisation en mettant sur pied le Bureau de liaison de l'ombudsman – l'ARC.</p> <p>En réponse à une vérification interne de 2006 soulignant que notre processus d'examen de la qualité des prestations n'était pas uniforme partout au pays, nous avons mis en œuvre notre Stratégie de l'examen de la qualité en 2008-2009. Cette stratégie a servi de cadre pour normaliser et améliorer notre processus d'examen de la qualité et ainsi assurer une approche uniforme. Par conséquent, nous avons amélioré notre capacité de mesurer l'exactitude du traitement, tout en cernant et en réglant plus rapidement les questions d'ordre administratif.</p>

Priorités opérationnelles du taux	Accroître nos efforts pour traiter l'observation	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	et Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	
Type	Permanente	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	et Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	
Liens avec les résultats stratégiques				
Progrès accomplis		Satisfait à toutes les attentes		<p>Nous avons poursuivi nos occasions de visibilité qui ciblent ces segments précis de la population. Les trousses de renseignements et les séances d'information avaient pour but de mieux faire connaître nos programmes de prestations et d'encourager les particuliers admissibles à en faire la demande.</p> <p>En 2008-2009, nous avons mis la dernière main aux exigences opérationnelles afin de permettre le traitement des déclarations T2 harmonisées à compter du 1^{er} avril 2009.</p> <p>Nous avons maintenu notre orientation sur la diminution du niveau d'observation dans les secteurs à risque élevé – la planification fiscale abusive, l'observation en matière de TPS/TVH, l'économie clandestine, les non-déclarants et les non-inscrits ainsi que le recouvrement des recettes – en nous attardant aux causes profondes de ce comportement.</p> <p>Nous avons ciblé plus efficacement nos messages sur l'observation afin de fournir aux contribuables les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre les risques et les conséquences de l'observation. Nous avons également augmenté et amélioré la couverture médiatique en ciblant des groupes de médias au moyen de renseignements particuliers qui les intéressaient. De plus, nous avons augmenté la connaissance et la sensibilisation du public à l'égard de nos activités liées à l'observation et à l'exécution, afin de donner au public la confiance que nous prenons des mesures contre ceux qui ne respectent pas les lois fiscales du Canada.</p> <p>Notre travail avec les partenaires internationaux nous permet de nous tenir au courant des différents types de produits financiers, de structures d'entreprise et de lois fiscales internationales qui évoluent en vue de répondre aux pratiques commerciales changeantes. Notre participation aux conférences, groupes de travail et autres forums nous permet d'être en mesure de cerner les nouveaux risques d'observation et, au bout du compte, de protéger l'assiette fiscale du Canada.</p>
Sommaire du rendement 2008-2009				

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Comme on l'a indiqué dans notre *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*, nous avons centrés nos efforts au cours de la période de planification sur l'amélioration des service, l'amélioration des efforts visant à traiter les cas d'inobservation, le renforcement de la confiance, et le maintien de l'efficacité des relations.

Le tableau suivant précise les priorités stratégiques que nous avons recherchées en 2008-2009, nos résultats et la façon dont ces priorités viennent appuyer nos résultats stratégiques. Des détails supplémentaires concernant les réalisations par sous-activité liées à ces objectifs stratégiques sont fournis dans la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Progrès accomplis	Sommaire du rendement 2008-2009
---------------------------	------	---------------------------------------	-------------------	---------------------------------

Renforcement du service	Permanente	Les contribuables respectent leurs obligations et du Canada est protégée et les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	Satisfait à toutes les attentes	<p>Notre organisation reconnaît la valeur des services dans la promotion de l'observation au sein d'un régime fiscal fondé sur l'autocotisation. En décembre 2008, nous avons lancé notre Stratégie de services complète. L'objectif de cette stratégie est de réaliser l'amélioration continue de la prestation de services, en offrant des services qui sont accessibles à l'ensemble des contribuables, tout en faisant la promotion de nos services électroniques.</p> <p>Les contribuables continuent de se fier au service assisté d'un agent. Par conséquent, l'utilisation de la voie de service téléphonique a augmenté au cours des dernières années. En 2008-2009 nous avons amélioré ce services et accessibilité des demandeurs. À la suite de ces mesures, le nombre des demandeurs capables de nous joindre par téléphone s'est accru.</p> <p>Nous avons fournir des services Internet améliorés. En 2008-2009 nous avons amélioré la Normalisation des sites Internet pour nos offres de service en ligne, introduit de nouvelles fonctions dans Mon dossier, amélioré les fonctions de complaisance dans Mon dossier d'entreprise, et amélioré notre service. Représenter un client.</p> <p>Nous avons concentré nos activités de sensibilisation sur les secteurs à risque élevé. Nous avons accru la sensibilisation pour promouvoir des niveaux d'observation plus élevés au sein de ces populations à protéger l'assiette fiscale du Canada.</p>
-------------------------	------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Équivalent temps plein (ETP)	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
	40 774	39 757	1 017

Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
3 875 204	4 370 662	4 198 656

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)

- 1 Les services internes (Activité de programme 7) ont été distribués comme suit aux six activités de programme sous les deux résultats stratégiques : Aide aux contribuables et aux entreprises, 9,75 %; Cotisations des déclarations et traitement des paiements, 23,83 %; Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclarations, 20,74 %; Observation en matière de déclaration, 36,99 %; Appels, 3,69 % et Programmes de prestations, 5 %.
- 2 Les services internes (Activité de programme 7) ont été distribués comme suit aux activités de programme sous les deux résultats stratégiques : Aide aux contribuables et aux entreprises, 11,47 %; Cotisations des déclarations et traitement des paiements, 22,60 %; Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclarations, 21,35 %; Observation en matière de déclaration, 35,38 %; Appels, 3,46 % et Programmes de prestations, 5,74 %.
- 3 Depuis 2007-2008, cette activité de programme comprend les paiements législatifs reliés au Bois d'oeuvre (603,6 millions de dollars en 2007-2008 et 180,5 millions de dollars en 2008-2009).
- 4 Comprend les paiements versés au Ministère du Revenu du Québec liés aux coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale (140,7 millions de dollars en 2007-2008 et 131,7 millions de dollars en 2008-2009).
- 5 Comprend les paiements versés aux agences de recouvrement privées (12,4 millions de dollars en 2007-2008 et 9,1 millions de dollars en 2008-2009).
- 6 Comprend : a) les allocations pour frais de chauffage (un programme d'aide annoncé en 2000) (1,1 million de dollars en 2007-2008 et 0,9 million de dollars en 2008-2009); b) les coûts des mesures d'aide liées au coût de l'énergie (un programme d'aide annoncé à l'automne 2005) (1,0 million de dollars en 2007-2008 et 0,5 million de dollars en 2008-2009); et c) les versements d'allocation spéciale pour enfants (208,2 millions de dollars en 2007-2008 et 211,8 millions de dollars en 2008-2009).

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

		2007-2008		2008-2009			
Activité de programme	Dépenses réelles	Dépenses principales	Dépenses prévues ¹	Total des autorisations ²	Dépenses réelles ²	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) ³	985 885	350 466	365 745	622 654	604 987	Affaires gouvernementales	
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2) ⁴	871 315	839 090	864 698	940 057	884 967	Affaires gouvernementales	
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3) ⁵	695 321	643 111	662 994	742 946	724 003	Affaires gouvernementales	
Observation en matière de déclaration (AP4)	1 333 748	1 363 569	1 432 006	1 483 442	1 412 781	Affaires gouvernementales	
Appels (AP5)	156 127	161 288	165 346	172 504	169 262	Affaires gouvernementales	
Résultat stratégique 1 : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée							
Résultat stratégique 2 : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit							
Programmes de prestations (AP6) ⁶	380 563	379 837	384 414	409 059	402 656	Affaires économiques : la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens	
Total	4 422 959	3 737 361	3 875 204	4 370 662	4 198 656		
Moins:							
Revenus non fiscaux							
Revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ARC	171 763	161 263	161 263	219 585	219 585		
Revenus non disponibles	44 014	S.O.	50 731	S.O.	51 074		
Plus :							
Coût des services reçus à titre gracieux	211 053	S.O.	244 069	S.O.	250 314		
Total des dépenses nettes pour l'Agence	4 418 235	S.O.	3 907 279	S.O.	4 178 311		

Note : Tout écart dans les totaux est attribuable à l'arrondissement

Section I : Aperçu de l'Agence

Notre Architecture des activités de programme

Notre Architecture des activités de programme précise nos activités de programme (AP) et montre de quelle façon elles se rapportent à nos résultats stratégiques. Ce cadre s'appuie sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats établie par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada le 1^{er} avril 2005. Les activités de programme sont des groupes d'activités liées qui sont conçues et gérées dans le but de répondre à un besoin précis du public et qui sont souvent traitées comme une unité budgétaire.

Résultats stratégiques du gouvernement Canada

Les organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes

La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

Résultats stratégiques de l'Agence du revenu du Canada

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Activités de programme
Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques

AP1	Aide à la clientèle	Résultat escompté	Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements et à des services exacts et sont assurés d'une administration équitable du régime fiscal par une exécution responsable.
AP2	Cotisations des déclarations et traitements des paiements	Résultat escompté	Les déclarants reçoivent, en temps opportun, des avis de cotisation et un traitement des paiements exacts pour l'impôt sur le revenu des particuliers, l'impôt sur le revenu des sociétés, les déclarations de TPS/VH, la taxe d'accise et d'autres prélèvements. De plus, des freins et contrepois existent afin de garantir l'observation des lois fiscales applicables.
AP3	Observation en matière de production et de versement de déclaration	Résultat escompté	Les cas d'observation des exigences de production d'inscription et de versement de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Loi sur la taxe d'accise et d'autres lois sont déterminés et abordés et le niveau de la créance est géré afin de s'assurer que les contribuables paient leur juste part.
AP4	Observation en matière de déclaration	Résultat escompté	Les vérifications, les examens, les examens obligatoires, les enquêtes, les poursuites judiciaires permettent de découvrir et d'aborder l'observation des exigences en matière de déclaration des lois administrées par l'Agence du revenu du Canada (ARC).
AP5	Appels	Résultat escompté	Les contribuables bénéficient au bon moment d'un examen impartial des décisions contestées prises en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la Loi sur la taxe d'accise, du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi et reçoivent des mises à jour rapides pour les plaintes liées au service.
AP6	Programmes de prestations	Résultat escompté	Les bénéficiaires des prestations reçoivent des avis de détermination de paiement et ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts et sont assurés d'une administration équitable du régime fiscal par une exécution responsable.

ministères fédéraux, ainsi que des gouvernements provinciaux et territoriaux, à recouvrer des dettes qui pourraient autrement devenir irrécouvrables.

Le présent Rapport sur le rendement évalue dans quelle mesure nous avons atteint ces résultats au cours de l'exercice 2008-2009. Tout compte fait, nos résultats indiquent que nous avons atteint nos deux résultats stratégiques.

Analyse des risques

L'objectif du notre Programme de la Gestion des risques de l'entreprise est de s'assurer que l'Agence élabore et met en œuvre une approche systématique et globale de la gestion des risques en tant qu'une fonction de gestion complètement intégrée dans les processus et les mécanismes de prise de décisions, de planification et d'établissement de rapports de l'Agence.

À l'appui de la gestion des risques de l'entreprise, les deux principaux produits émanant du Programme de GRC sont l'*Inventaire des risques de l'entreprise* (IRE) et le *Plan d'action de l'ARC* axé sur le risque. L'IRE présente un aperçu stratégique et de haut niveau des risques de l'Agence. La réponse de l'Agence à chaque risque de l'IRE est décrite dans un document, le *Plan d'action de l'ARC* axé sur le risque.

En plus des efforts visant à harmoniser les renseignements sur les risques de l'entreprise avec les cycles de planification et d'affectation des ressources, l'Agence s'efforce d'intégrer les renseignements sur les risques et les engagements en matière de risques dans d'autres produits et processus clés, y compris le Plan d'entreprise, le Plan de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise et le régime de responsabilisation des cadres de direction.

Évaluation de nos résultats

Les résultats atteints par rapport à nos résultats stratégiques et à nos résultats escomptés ont été établis au moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Les résultats de sondages, l'échantillonnage statistique et les données opérationnelles viennent appuyer nos évaluations. Bien que nous ayons réalisé certains progrès quant à l'élaboration de solides indicateurs pour chaque mesure de nos résultats stratégiques et chacun de nos résultats escomptés, nous devons rendre chacun d'entre eux plus concrets et mesurables. Nous évaluons aussi nos résultats stratégiques et ceux de nos activités de programme en fonction du fait que les objectifs établis dans le *Rapport sur les plans et priorités 2008-2009* ont été atteints, en grande partie atteints ou non atteints.

Nos objectifs indiquent le pourcentage ou le degré que nous prévoyons atteindre pour un niveau de rendement. Lorsque des objectifs sont de nature numérique, ils sont énumérés à côté de chaque indicateur. Les objectifs en matière de rendement sont établis par nos équipes de gestion au moyen d'une analyse des contraintes liées à la viabilité financière, du rendement historique, de la complexité des travaux concernés et des attentes des Canadiens.

Évaluation	Résultats
Atteint	Nos résultats répondent à nos attentes ou les dépassent.
En grande partie atteint	Bien que les résultats répondent à la plupart de nos attentes, il y a des lacunes.
Non atteint	Il y a des lacunes importantes dans les résultats, et nous n'avons pas répondu aux attentes principales ou à la plupart des attentes.

Raison d'être

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour mandat d'exécuter les programmes fiscaux et de prestations et d'autres programmes au nom du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

Le Parlement a établi l'ARC pour qu'elle puisse remplir le mandat par les moyens suivants :

- offrir un meilleur service aux Canadiens;
- exécuter de manière plus efficace les programmes gouvernementaux;
- favoriser des relations de travail plus étroites avec les provinces et les autres ordres de gouvernement pour qu'il l'ARC exécute des programmes, et une meilleure responsabilisation.

Le mandat de l'ARC révèle le rôle important qu'elle joue dans la vie des Canadiens. L'ARC contribue à deux des résultats stratégiques du Gouvernement du Canada : *Organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes*, et *Sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens*.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) exerce son mandat à l'intérieur d'un cadre complexe de lois promulguées par le Parlement, ainsi que par les assemblées législatives provinciales et territoriales. Nous avons perçu plus de 366 milliards de dollars en 2008-2009 pour le compte du Canada, des provinces (sauf le Québec), des territoires et des Premières nations.

Prestations offertes aux Canadiens

Aucune organisation du secteur public ne touche quotidiennement autant que nous la vie d'un si grand nombre de Canadiens de façon quotidienne que l'Agence du revenu du Canada (ARC). Chaque année, nous administrons des milliards de dollars en recettes fiscales et distribuons les versements de prestations exacts à des millions de Canadiens en temps opportun. Nous fournissons des prestations, des crédits et d'autres services connexes qui viennent en aide aux familles et enfants, aux ménages à revenu faible et modeste et aux personnes handicapées qui contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens.

Notre capacité à offrir des programmes et des services efficaces, rapides et exacts fait de nous un partenaire précieux pour les clients gouvernementaux.

Les deux objectifs stratégiques énumérés ci-dessous résument la contribution de l'ARC envers la société canadienne.

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

En plus d'administrer des programmes fiscaux et de prestations, nous avons administré la taxe de vente harmonisée pour le compte de trois provinces et vérifié les niveaux de revenu des contribuables à l'appui d'une vaste gamme de programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, allant des prêts étudiants aux initiatives en matière de soins de santé. Nous avons aussi offert d'autres services, comme notre Programme de compensation de dettes par remboursement, au moyen duquel nous avons aidé des

Améliorer nos efforts en vue de résoudre les cas d'inobservation – Nous avons effectué un deuxième examen de l'observation au cours de la dernière année. Comme dans le cas du premier examen, ce processus d'examen nous a permis de cerner cinq secteurs prioritaires présentant un risque élevé : la planification fiscale abusive, l'économie clandestine, l'observation en matière de paiement, l'inobservation intentionnelle et la contrebande du tabac. D'autre part, nous avons poursuivi la mise en œuvre du Plan d'action de la Stratégie d'observation en matière de prestations au moyen de recherches et d'analyses sur les questions d'exécution et de dissuasion, dans un effort visant à comprendre et à évaluer les prestations et les crédits à risque.

Renforcer la confiance – Notre cadre des plaintes liées au service a récemment rendu les mécanismes de recours plus complets. Ce cadre a comme fondement la Charte des droits du contribuable, qui a été élargie afin d'inclure huit droits liés au service. Par ailleurs, ce cadre comprend notre Programme des plaintes liées au service, qui offre aux contribuables un processus de résolution officiel des plaintes relatives aux erreurs, aux délais injustifiés et à d'autres questions liées au service.

Entretenir des relations efficaces – La force de nos efforts collaboratifs a été démontrée très récemment par la signature d'un protocole d'entente en vue de l'harmonisation de la taxe de vente de l'Ontario, la deuxième initiative d'harmonisation entreprise avec l'Ontario. La mise en œuvre de l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés s'est déroulée comme prévu – à temps et selon le budget.

Réalisation de notre mandat

Le but général de l'ARC consiste à exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et d'assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Nos employés sont reconnus pour effectuer leurs tâches avec intégrité et professionnalisme. Nous sommes une organisation hautement visible – qui touche la vie de l'ensemble des Canadiens – et nous sommes tous très fiers de l'excellente réputation que nous avons acquise. Le fait que nous ayons répondu une fois de plus aux priorités du gouvernement avec efficacité et exactitude en dit long sur le professionnalisme et le dévouement de notre effectif.

« L'ARC est connue comme une organisation moderne et dynamique, ayant une tradition d'innovation et de changement technologique. »

Dans un proche avenir, nous devrons travailler à consolider nos partenariats avec les ministères fédéraux, les provinces et les territoires pour nous assurer que les gens saisissent bien le lien entre, d'une part, la responsabilité sociale inhérente au fait de payer des impôts et, d'autre part, les droits civils et les prestations dont nous jouissons au Canada. Nous maintiendrons notre forte présence internationale au sein d'organisations comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Centre interarctique des administrateurs fiscaux en vue de participer à l'avancement de protocoles et de pratiques permettant d'orienter le travail des administrations fiscales partout dans le monde.

Nous chercherons des possibilités de diminuer le fardeau administratif et l'ensemble des coûts du gouvernement et miserons sur notre position de chef de file en matière de services novateurs et d'employeur distinct dans le but d'établir une culture de milieu de travail fondée sur la gestion intelligente du risque et l'innovation.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada



William V. Baker

Message du commissaire et premier dirigeant



Réaliser notre vision

À titre de commissaire et premier dirigeant de l'Agence du revenu du Canada (ARC), je suis fier de faire partie d'une organisation de la fonction publique aussi exceptionnelle au moment où elle célèbre son dixième anniversaire. Avec un peu de recul, je me sens inspiré par tout le chemin que nous avons parcouru et tout ce que nous avons accompli au cours de la dernière décennie. Nous nous sommes engagés dans un programme de changement en vue d'apporter des nouvelles idées dans notre façon de fonctionner et d'offrir des services aux Canadiens. Même si nous sommes reconnus pour notre innovation et notre engagement à l'égard de l'excellence du service, nous sommes conscients que nous ne pouvons pas simplement miser sur nos réalisations passées – nous pouvons toujours nous améliorer.

Notre vision est d'être un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à nos clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à nos employés.

« L'Agence du revenu du Canada est l'une des plus importantes organisations de service au pays. Nous faisons des affaires avec plus de Canadiens que tout autre ministère ou organisme du gouvernement. »

Afin de réaliser notre vision, nous avons poursuivi deux objectifs primordiaux – l'excellence dans l'exécution des programmes et l'excellence en milieu de travail. Pour ce qui est de l'excellence dans l'exécution des programmes, nous avons respecté, voire dépassé bon nombre de nos objectifs. Par exemple, il est maintenant plus facile pour les gens de nous rejoindre par nos services téléphoniques; nous avons travaillé étroitement en partenariat avec nos homologues en Alberta, en Ontario et au Québec afin de recouvrer plus d'un demi-milliard de dollars en impôts provenant d'arrangements de planification fiscale abusive inacceptables au-delà des frontières provinciales; nous avons étendu les options électroniques offertes aux entreprises en vue d'inclure IMPÔTNET TPS/TVH; et nous avons une fois de plus atteint de très solides résultats en ce qui a trait à l'exécution des programmes de prestations.

Quant au second objectif primordial – l'excellence en milieu de travail – nous avons élaboré et mis en œuvre le premier stade de notre Plan de l'efficacité de l'ARC, qui a entièrement intégré la planification des ressources humaines et des activités. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre afin de relever les défis énoncés dans le plan. Le 31 mars 2009, nous avons publié le deuxième stade de notre Plan des effectifs de l'Agence (de 2009-2010 à 2011-2012), qui est harmonisé avec notre Plan d'entreprise pour la même période.

Dans l'ensemble, les résultats de 2008-2009 concernant l'administration des programmes fiscaux et de prestations demeurent solides. La plupart des contribuables ont produit leurs déclarations et ont remis des montants payables dans le délai prévu. De même, la plupart des sociétés impossibles ont remis des montants payables.

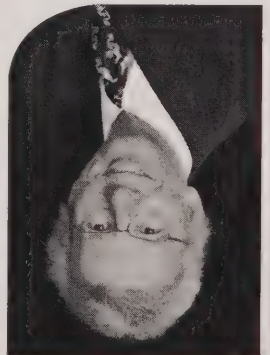
Cependant, nous devons nous assurer qu'un plus grand nombre de sociétés impossibles nous remettent à temps les déductions à la source qu'ils perçoivent au nom de leurs employés. Compte tenu de tous nos résultats, je demeure convaincu que nous pourrions relever à long terme les défis liés aux principaux secteurs à risque élevé, dans le but de réaliser notre vision.

Progrès sur les priorités

Nous avons en place un programme de changement ambitieux en vue de répondre aux nombreux défis auxquels nous faisons face. Au cours de 2008-2009, nous avons réalisé d'importants progrès dans le cadre de notre engagement à l'égard de l'excellence, dont voici quelques exemples.

Renforcer le service – En décembre 2008, nous avons lancé notre Stratégie de services complète. Cette stratégie est le fruit d'une collaboration soutenue avec les intervenants internes partout au pays, dont l'objectif commun consiste à travailler d'une manière intégrée et horizontale dans le but d'élaborer nos produits et services et d'en assurer la prestation.

Message du ministre



L'Agence du revenu du Canada (ARC) touche quotidiennement la vie des Canadiens, en administrant un régime fiscal solide, équitable et souple, qui est devenu la pierre angulaire de la prospérité de notre pays et le fondement de notre structure sociale.

Cette année, l'ARC célèbre ses 10 ans à titre d'agence gouvernementale, une période marquée par l'innovation et l'amélioration continue des services offerts aux Canadiens et aux entreprises.

Je suis fier de la collaboration remarquable de l'ARC avec le ministère des Finances Canada et les institutions financières de partout au pays, dans le cadre du lancement récent du compte d'épargne libre d'impôt (CELI), la plus importante innovation fiscale depuis une génération.

Nous privilégions l'excellence dans l'exécution des programmes en veillant à ce que les Canadiens paient leur juste part d'impôts au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. En particulier, nos activités d'observation comprennent des mesures visant à lutter contre la planification fiscale abusive, c'est-à-dire les arrangements qui vont au-delà de ce qui est considéré comme acceptable en termes de planification fiscale.

L'ARC s'efforce de stimuler les entreprises et l'économie canadienne. Nous réduisons les formalités administratives pour les entreprises, ce qui a une incidence sur leur rentabilité et leur productivité. Il s'agit d'un effort important, particulièrement en cette période économique difficile.

« Ensemble, nous nous assurons que les Canadiens jouissent d'un régime fiscal souple et novateur, qui est accessible et équitable envers les contribuables et qui soutient la compétitivité de nos entreprises dans le marché international. »

L'ARC contribue à la concurrence internationale des entreprises canadiennes. En plus de fournir plus de 4 milliards de dollars en crédits d'impôt à plus de 18 000 entreprises, nous renforçons nos ressources administratives afin d'accroître l'accessibilité d'un plus grand nombre d'entreprises canadiennes à la RS&DE.

Les étapes que nous prenons afin d'aider les particuliers et les entreprises contribueront à maintenir le niveau de confiance élevé des Canadiens envers l'ARC. Alors que nous entamons notre deuxième décennie en tant qu'agence, nous continuerons d'améliorer nos services et de répondre aux divers besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

J'ai l'honneur et le privilège de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009* de l'Agence du revenu du Canada.

Le ministre du Revenu national et ministre d'État
(Agriculture et Agroalimentaire),

J. Blackburn

L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député

Table des matières

Section I : Aperçu de l'Agence.....	5
Message du ministre	5
Message du commissaire et premier dirigeant.....	6
Raison d'être.....	8
Prestations offertes aux Canadiens	8
Analyse des risques.....	9
Évaluation de nos résultats	9
Notre Architecture des activités de programme.....	10
Sommaire de performance	11
Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	11
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques.....	13
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	26
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1).....	26
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	31
Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclaration (AP3)	34
Observation en matière de déclaration (AP4)	37
Appels (AP5)	41
Programmes de prestations (AP6)	45
Services internes (AP7)	49
Section III : Renseignements supplémentaires.....	51
Énoncé de responsabilité de la direction.....	51
Principales données financières	55
Tableaux électronique.....	58

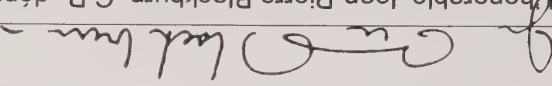
Le contenu du présent *Rapport sur le rendement* est tiré du *Rapport annuel de l'Agence du revenu du Canada au Parlement 2008-2009*. Le ministre du Revenu national dépose le Rapport annuel de l'ARC au Parlement selon les exigences de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Le Rapport sur le rendement et le Rapport annuel de l'ARC contiennent des renseignements détaillés et l'avis de la vérificatrice générale du Canada sur les états financiers de l'ARC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le Rapport annuel de l'ARC, visitez le site Web de l'ARC à l'adresse www.arc.gc.ca ou écrivez au directeur, Division de la planification et de l'établissement du Rapport annuel, Direction de la planification et de la régulation de l'entreprise et de la mesure, Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés, Agence du revenu du Canada, Édifice Connaught, 555, avenue Mackenzie, Ottawa ON Canada K1A 0L5.

Agence du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

Honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député
Le ministre du Revenu national



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télocopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/10-2009

ISBN 978-0-660-64292-5



Agence du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

CAI
FN
-E77,

ESTIMATES



Canada School of Public Service

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/21-2009
ISBN 978-0-660-64293-2

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council





Canada School
of Public Service

École de la fonction
publique du Canada

**Canada School of
Public Service**

Votre Partenaire en Apprentissage

**École de la fonction
publique du Canada**

Votre partenaire en apprentissage

Canada School of Public Service 2008-09

Departmental Performance Report

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Canada



Table of Contents

MINISTER'S MESSAGE	1
SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
SUMMARY INFORMATION	3
RAISON D'ÊTRE	3
RESPONSIBILITIES	3
STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE	5
SUMMARY OF PERFORMANCE	6
FINANCIAL RESOURCES	6
HUMAN RESOURCES	6
PERFORMANCE SUMMARY	6
CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME	7
RISK ANALYSIS	8
EXPENDITURE PROFILE	10
REVENUE TREND	10
VOTED AND STATUTORY ITEMS	11
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	13
STRATEGIC OUTCOME	13
BENEFITS FOR CANADIANS	13
PROGRAM ACTIVITIES FOR THE STRATEGIC OUTCOME	14
FOUNDATIONAL LEARNING	14
ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT	18
PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION	21
INTERNAL SERVICES	23
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	27
FINANCIAL HIGHLIGHTS	27
FINANCIAL HIGHLIGHTS CHART	27
LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES	28
OTHER ITEMS OF INTEREST	28



MINISTER'S MESSAGE

I am pleased to present the *Departmental Performance Report* for the Canada School of Public Service (Canada School) for 2008-09.

The Canada School promotes leadership, accountability and excellence in the Public Service. With its integrated approach to the training and development needs of public servants, it contributes to building a highly-skilled, well-trained and professional public service workforce that delivers results for Canadians.

During the 2008-09 fiscal year, the Canada School participated in the horizontal strategic review of central human resources organizations. Through this process, it identified ways to be more efficient and effective, allowing it to fully align its programs with department and agency learning needs and to support deputy ministers in their accountability for learning in their organizations.

The Canada School continues to offer a unified approach to lifelong learning. Playing an integral role in the renewal of the public service, it ensures that public servants at all levels and in all parts of the country have access to the knowledge and skills they need to deliver results for Canadians, both now and in the future.



The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board



SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW

SUMMARY INFORMATION

RAISON D'ÊTRE

The federal public service is an organization with a distinct purpose and unique jobs, values and measures of success. Public servants require training that is tailored to successfully meeting their fundamental objective of making an important difference to Canadians. The Canada School of Public Service (Canada School) is a common learning service provider for the Government of Canada. It brings a unified approach to serving the common learning and developmental needs of public servants and helps ensure that all public service employees across Canada have the knowledge and skills they need to effectively deliver results for Canadians, now and in the future.

RESPONSIBILITIES

Established in 2004, the Canada School is responsible for ensuring that public servants have the necessary skills and knowledge to perform effectively in their current jobs and to take on the challenges of future jobs. It provides a wide range of learning activities across the country to build individual and organizational capacity and management excellence within the public service. Key messages related to government priorities, such as Public Service Renewal, are disseminated by incorporating elements of these priorities into training programs. The Canada School is responsible for offering courses that foster a common understanding of public service values and ethics among public servants.

The Treasury Board's *Policy on Learning, Training and Development* highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the public service. It establishes employee, organization and employer learning responsibilities and outlines the employer's specific training requirements. The Canada School's identified program priorities are geared to help deliver on the Policy's expected results.

The Canada School was created under the *Public Service Modernization Act*, combining three organizations that previously provided public service-wide learning, training and development: Language Training Canada,

... the process of Public Service renewal, launched by the Clerk of the Privy Council in 2006, aims to ensure that the government enjoys the benefits of a skilled and knowledgeable workforce now and in the future. To this end, strategic recruitment and employee development both remain important, especially in the current economic context.

Source: Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, *Third Annual Report to the Prime Minister, Achieving Results: Accountability and Action*, February 2009.



Training and Development Canada, and the Canadian Centre for Management Development. The Canada School is part of the Treasury Board of Canada portfolio and operates under the authority of the Canada School of Public Service Act (CSPS Act).

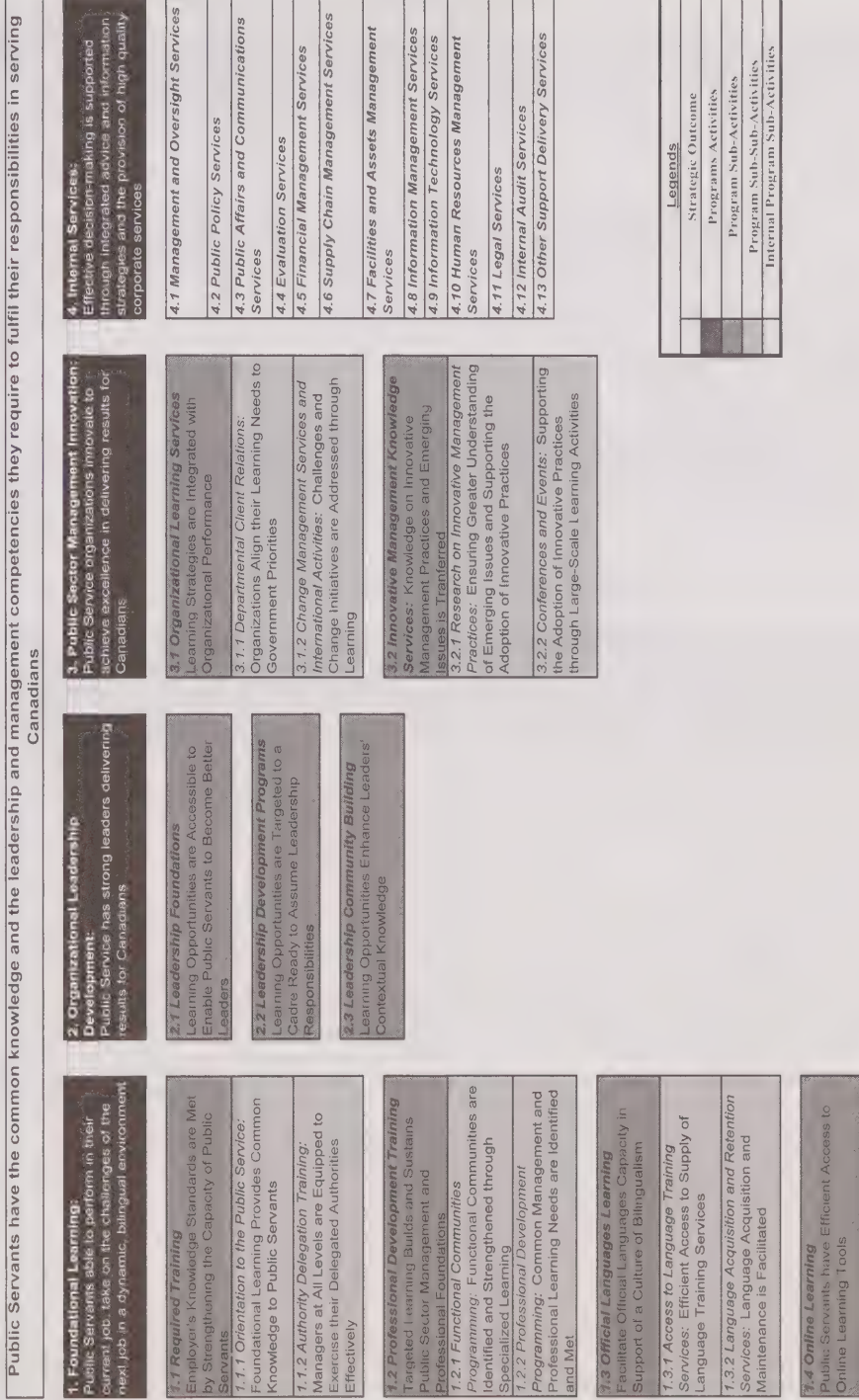
A Board of Governors is responsible for the conduct and management of the affairs of the Canada School. This Board has a prominent role in the Canada School's governance structure and is integral in its planning, reporting and strategic decision-making processes.

The CSPS Act provides for the following authorities and flexibilities to enhance year-over-year stability and operational consistency in support of achieving the mandate of the Canada School:

- **Revenue Responding Authority** (CSPS Act, subsection 18(2))
Subject to any conditions imposed by the Treasury Board, the revenue from fees received by the School in a fiscal year through the conduct of its operations may be spent by the School for its purposes in that, or the next, fiscal year.
- **Appointment of the President** (CSPS Act, subsection 13(1) and section 14)
Subsection 13(1): The Governor in Council shall, after consultation by the Minister with the Board, appoint an officer, to be called the President of the School, to hold office for a term not exceeding five years, and the President has the rank and status of a deputy minister.
Section 14: On the expiration of any term of office, the President is eligible to be reappointed for a further term.
- **Staffing Authority** (CSPS Act, subsection 15(2))
... the President may, on behalf of the School, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board, establish the terms and conditions of their employment, including their remuneration.
- **Intellectual Property Management Authority** (CSPS Act, subsection 18(1)(b))
The Board may, with the approval of the Treasury Board, prescribe the fees or the manner of determining the fees ... to be charged by the School when selling, licensing the use of or otherwise making available any copyright, trade-mark or other similar property right held, controlled or administered by the School.

STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The chart below illustrates the Canada School of Public Service's complete framework of program activities, sub-activities and sub-sub-activities, which roll-up and contribute to progress in achieving the Strategic Outcome.



Legends
Strategic Outcome
Programs Activities
Program Sub-Activities
Program Sub-Sub-Activities
Internal Program Sub-Activities



SUMMARY OF PERFORMANCE

FINANCIAL RESOURCES

(\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities ¹	Actual Spending
96,601	157,909	139,728

HUMAN RESOURCES

(FTEs)

Planned	Actual	Difference
940	881	59

PERFORMANCE SUMMARY

Strategic Outcome: Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians		
Performance Indicators	Targets	2008–09 Performance
Number of learning activities that address leadership development, management competencies and common knowledge, and number of participants.	Approximately 900 learning activities Approximately 220,000 learner days (number of learners/participants multiplied by the number of days in training).	In 2008-09 the Canada School offered 1,028 learning activities with 223,837 learner days.
Percentage of public servants who have attended Canada School of Public Service learning activities and feel that the training provided responded to their learning needs and was a worthwhile investment for their employer.	80 percent of learning activity participants feel that the training provided responded to their needs and was a worthwhile investment for their employer.	Questionnaires were issued to learners to collect data which will be used to measure these performance indicators. Progress is being made to implement processes to analyse and aggregate the data. The Canada School is implementing an Integrated Learner Management System (ILMS) which will allow for measuring of these indicators in future years.

¹ The increase from Planned Spending to Total Authorities is mainly due to an increase in revenues, spendable revenues, operating budget carry forward and compensation for salary adjustments. The difference between Total Authorities and Actual Spending is made up of spendable revenues to be used in fiscal year 2009-10 according to section 18(2) of the *Canada School of Public Service Act*, operating budget carry forward and an amount set aside for the employee benefit plan.



(\$ thousands)

Program Activity	2007-08 Actual Spending	2008-09 ²				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Foundational Learning	86,040	68,829	68,829	113,545	99,091	☞ <u>Government Affairs</u>
Organizational Leadership Development	17,056	13,133	13,133	21,207	20,382	☞ <u>Government Affairs</u>
Public Sector Management Innovation	19,081	14,640	14,640	23,157	20,255	☞ <u>Government Affairs</u>
Total	122,177	96,602	96,602	157,909	139,728	
Less Respendable Revenue ³	(52,543)	(32,000)	(32,000)	(66,329)	(71,085)	
Plus: Cost of services received without charge	13,149	--	14,103	--	14,800	
Total Departmental Spending	82,783	64,602	78,705	91,580	83,443	

CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Solidifying gains made in establishing foundational learning and enhancing leadership offerings, with an in-depth focus on serving the learning needs of functional communities.	Ongoing	Met all The Canada School developed and updated training activities based on consultations with functional communities to identify and prioritize learning needs.	This initiative contributed to public servants having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.
Launching new initiatives to support Public Service Renewal, with a focus on learning for managers.	New	Met all An assessment was conducted to identify the learning needs of managers. A new curriculum on managing human resources and tools to create personal learning plans for managers were developed. A new values and ethics online course was launched for all public service employees. A leadership program was launched to support development at all levels. Treasury Board approved the use of the ILMS software which will improve the efficiency of operations.	This priority contributes to the identification of learning needs for managers and takes steps to address these needs.

² The increase from Planned Spending to Total Authorities is mainly due to an increase in revenues, respendable revenues, operating budget carry forward and compensation for salary adjustments. The difference between Total Authorities and Actual Spending is made up of respendable revenues to be used in fiscal year 2009-10 according to section 18(2) of the *Canada School of Public Service Act*, operating budget carry forward and an amount set aside for the employee benefit plan.

³ Pursuant to section 18(2) of the CSPS Act



		Internally, the Canada School completed a national post-secondary recruitment initiative targeted to instructional designers, implemented a new staffing initiative to provide a pool of partially-assessed and essentially-qualified candidates on a continual basis, made progress in the development of an Integrated Plan 2008-11 (which links all human resources initiatives with the Canada School's business plan), and implemented a new internal policy that mandates all executives and managers to complete values and ethics training.	
Identification of innovative learning options for the new generation of public servants, including an increased use of Web-based and blended learning products for program delivery.	Ongoing	<p>Met all</p> <p>There was an increased focus on online and blended learning. The Orientation to the Public Service program was redesigned to shift the course format from two days of in-class training to a one-day classroom session, complemented by online training.</p> <p>Initial steps were taken to implement the ILMS in support of improved functionality for online learning.</p> <p>The Canada School is piloting the use of Web 2.0 technologies to encourage collaboration and innovation in learning and knowledge sharing. The Canada School has developed a draft Web 2.0 strategy and case studies and has broadcasted a number of events and armchair sessions over the Internet.</p>	This priority contributes to offering learning activities in diverse formats in order to target different learning groups effectively and deliver on their learning needs efficiently.
Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Ensuring the sustainability of programs through refining and developing internal business processes.	Ongoing	<p>Met all</p> <p>Through its participation in the horizontal strategic review of central human resources organizations, the Canada School identified ways to be more efficient and effective and align its programs with department and agency learning needs.</p> <p>An annual curriculum review process was launched to ensure programming meets client needs and public service priorities.</p> <p>Use of the ILMS software was approved to integrate and streamline business processes for the administration of learning.</p>	This priority ensures that the processes and programs that fulfil the Canada School's strategic outcome are effective and adaptable to changes in learning needs and trends.

RISK ANALYSIS

Learning is an essential element in the renewal of the public service. It affects the federal government's ability to recruit and retain the talent required to provide quality services to Canada and Canadians.

In 2008-09, the Canada School implemented a Risk Management Policy and Framework and launched a comprehensive update of its Corporate Risk Profile. Key risk areas were identified, including curriculum planning and design, the management of registrations, information technology management, and workforce management, all of which were



perceived to be relatively important corporate risks. Mitigation actions continued to be implemented on an ongoing basis.

The Canada School continued to invest in designing and offering a full suite of learning products and services in support of Public Service Renewal priorities. A formalized department-wide curriculum review process was implemented and linked to the business planning cycle. Blended learning, including e-learning methods, continued to be implemented to maximize the effectiveness of delivery methods and use of learners' time.

With respect to the management of registrations, the four legacy systems that were in place when the Canada School was created are reaching the end of their life cycle and require replacement in order to ensure the ongoing system reliability, data integrity and timeliness of information. To address this situation, the Canada School updated its registration portal, developed an integrated database for registrations and, subsequent to final Treasury Board approval and vendor selection, began work to implement an ILMS. It is expected that the ILMS will provide better reporting capability, increase operational efficiency and facilitate the exchange of information with departments and agencies.

Information technology management is critical for the successful implementation of the ILMS and for supporting ongoing operations. The Canada School operates in a shared service environment with established service level agreements. There is ongoing dialogue with the shared service provider in relation to organizational requirements and for monitoring the existing service level agreement. The Canada School had decentralized information technology functions since its formation in 2004, however there has since been a concerted effort to regroup these functions organizationally in order to have better overall support for information technology priorities.

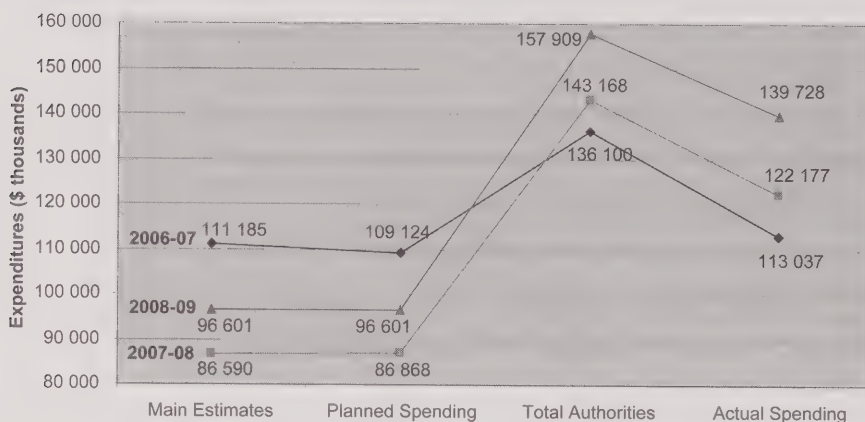
Workforce management continued to present challenges in 2008-09. The Canada School has continued to evolve and mature in recent years and this has led to periods of change within the workforce. Adjustments have been made to support strategic priorities and to meet the demand for learning products and services, as well as to align learning activities with government priorities. The nature of the Canada School's business requires a specialized skill-set in adult education together with a deep knowledge of the government context, a combination not always easy to find.

Initiatives were launched to support managers in their efforts to recruit employees with the required competencies on a timely basis and motivate them to stay with the organization. In 2008-09, staffing plans were developed and collective staffing processes were undertaken. Learning plans were developed considering career development for employees, thereby contributing to recruitment efforts, employee motivation, the development of competencies and skills, improved retention and succession planning. In addition, exit interviews were completed with departing employees to understand causes of turnover, internal surveys on workplace well-being were conducted to identify issues

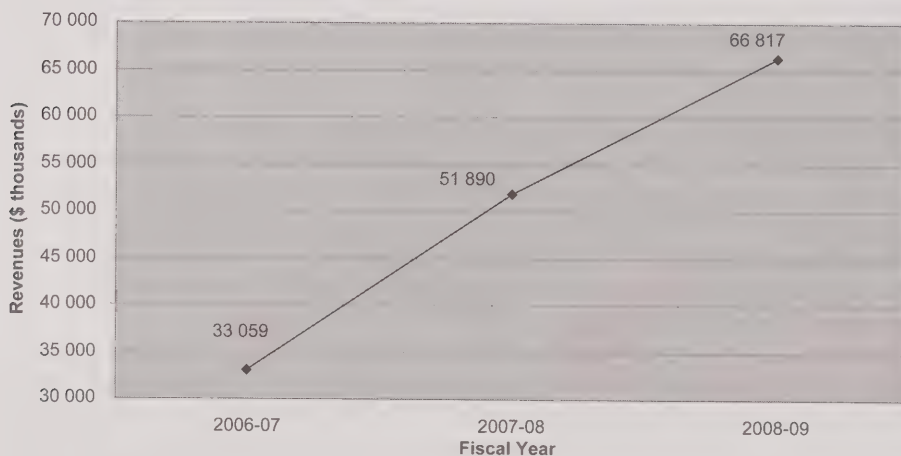


of direct concern and interest to employees, and the Working Group on Workplace Well-Being was established for discussing employee issues and proposing corrective action.

EXPENDITURE PROFILE⁴



REVENUE TREND⁵



⁴ The increase from Planned Spending to Total Authorities is mainly due to an increase in revenues, spendable revenues, operating budget carry forward and compensation for salary adjustments. The difference between Total Authorities and Actual Spending is made up of spendable revenues to be used in fiscal year 2009-10 according to section 18(2) of the *Canada School of Public Service Act*, operating budget carry forward and an amount set aside for the employee benefit plan.

⁵ The increase over this period is due to the growth in course offerings (over 20 percent) and in learner enrolments (over 40 percent) and to the change of official languages courses funded by Treasury Board to courses generating statutory revenue.



VOTED AND STATUTORY ITEMS

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S) ⁶	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07 Actual Spending ⁷	2007-08 Actual Spending ⁷	2008-09 Main Estimates	2008-09 Actual Spending ⁸
40	Operating expenditures	77,310	59,643	58,154	57,962
40	Grants and contributions	316	375	375	375
(S)	Contributions to employee benefit plans	8,642	9,613	6,072	10,304
(S)	Spending of revenues pursuant to Subsection 18(2) of the <i>Canada School of Public Service Act</i>	26,750	52,543	32,000	71,085
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus crown assets	19	3	-	2
Total		113,037	122,177	96,601	139,728

⁶ Indicates expenditures the Department is required to make that do not require an appropriation act.⁷ The Total Actual spending can be found in the departmental performance reports for fiscal years 2006-07 and 2007-08 and in the public accounts for fiscal year 2008-09.⁸ The actual spending increased due to revenue increase from fiscal year 2007-08 to fiscal year 2008-09.



SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

STRATEGIC OUTCOME

The Canada School has a single Strategic Outcome:

Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.

The Canada School's raison d'être of ensuring that public servants have the common knowledge and skills required to serve Canadians is accomplished by providing a variety of learning activities at all levels and in all parts of the country.

The Canada School monitors the number of its learners and the number of learning activities that address leadership development, management competencies and common knowledge. In addition, it tracks the percentage of public servants who have attended its learning activities and indicate that the training provided responded to their learning needs.

The Canada School's Strategic Outcome is supported by four program activities:

- Foundational Learning;
- Organizational Leadership Development;
- Public Sector Management Innovation; and
- Internal Services (which supports the other three program activities).

BENEFITS FOR CANADIANS

Through the delivery of its Strategic Outcome, the Canada School provides long-term benefits for Canadians by ensuring that public servants across the country have access to the learning they need to acquire the knowledge and competencies required to serve Canadians with excellence now and into the future.



PROGRAM ACTIVITIES FOR THE STRATEGIC OUTCOME

FOUNDATIONAL LEARNING

Program Activity: Foundational Learning: Public servants are able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment.					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
68,828	113,545	99,091	687	622	65
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Public servants are able to apply the foundational knowledge provided by the Canada School in their workplace.	The Canada School will identify the percentage of participants who intend to apply, are able to apply, and/or have applied the knowledge acquired in foundational knowledge learning activities to their current or future workplace.	The target level of participants able to apply their acquired knowledge is 80 percent.	Unable to determine ⁹	Questionnaires were issued to learners to collect data which will be used to measure this performance indicator. Progress is being made to implement processes to analyze and aggregate the data. The Canada School is implementing an ILMS which will allow for measuring of these indicators in future years.	

PERFORMANCE ANALYSIS

In support of its strategic outcome, the Canada School provided training, developed strategies and furthered its use of technology to ensure that public servants have access to the learning they need to perform in their current job and take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment. These activities are aligned with Government of Canada and public service management priorities.

The program *Orientation to the Public Service* (OPS) is training for all new public servants within the core public administration (as identified in Schedules I and IV of the Financial Administration Act). In 2008-09, it was successfully redesigned from a two-day to a one-day program with the objectives of achieving greater operational efficiencies, enhancing the overall participant experience, and ensuring timely access to

⁹ The Canada School of Public Service collects data on learner satisfaction (Level 1 evaluations) for all learning activities. Level 1 evaluations include questions on intent to apply knowledge gained. Ability to apply and actual application are measured at higher levels of evaluation (Level 3 and Program Evaluations), which are only conducted on selected applicable learning activities as per the Evaluation Plan.



the training. Participants are now required to complete two online modules prior to registering for an in-class session. Over 10,400 participants completed the program in 2008-09. Evaluation results indicate that during 2008-09 the program had a knowledge gain of 14 percentage points, as calculated by comparing pre- and post-course test results.

Authority Delegation Training (ADT) is a program that allows managers to acquire the knowledge required to exercise their delegated authorities. The Canada School created a blended learning vision in 2008-09 that presents the manner in which the increased demand for this training would be met by online learning tools. The ADT Blended Learning Initiative was launched by a steering committee in early 2009.

As a result of operational efficiencies, the Canada School was able to meet the particularly high demand for OPS and ADT in 2008-09. The below tables demonstrate a break down of the number of offerings and employee participants on a national, regional and National Capital Region (NCR) scale.

Breakdown of OPS Offerings						
Fiscal Year	Courses Delivered in the National Capital Region		Courses Delivered Regionally		Courses Delivered Nationally	
	# of Sessions	# of Employees	# of Sessions	# of Employees	# of Sessions	# of Employees
2007-08	40	4,804	22	2,456	62	7,260
2008-09	55	5,568	47	4,916	102	10,484

Breakdown of ADT Offerings						
Fiscal Year	Courses Delivered in the National Capital Region		Courses Delivered Regionally		Courses Delivered Nationally	
	# of Sessions	# of Employees	# of Sessions	# of Employees	# of Sessions	# of Employees
2007-08	181	3,992	120	2,675	301	6,667
2008-09	235	5,260	138	2,931	373	8,191

Functional Communities exist where public servants share common work purposes and professional interests. In 2008-09, the Canada School initiated the development of a strategic framework for a systematic approach to working with these communities to address strategic issues, priorities identified through Public Service Renewal, and key functional community priorities.

Curricula for identified priority areas such as Information Management (IM), Internal Audit (IA), Human Resources (HR), Finance and Procurement, Materiel Management and Real Property are under development and progress is being made on curricula for emerging communities such as corporate planners, science and technology, and evaluators:

- A review of the IM curriculum was made in keeping with the development of new policies and directives in this area. For example, work was begun in 2008-09



to redesign the course on Access to Information and Privacy in light of new related policies promulgated in April 2008;

- Two new courses were added to the IA series of courses;
- An HR core curriculum was completed, HR planning courses were redesigned and the compensation curriculum is in development;
- A new curriculum for Finance specialists is under development;
- Three new online courses for the Procurement, Materiel Management and Real Property functional community are in development, bringing this curriculum closer to completion;
- Courses were developed for professionals in integrated planning and science and technology; and
- Work was undertaken to analyze the learning needs of the community of evaluators.

Through professional development programming, the Canada School aims to ensure that common management and professional learning needs are identified and met. During the 2008-09 fiscal year:

- More than 200 courses were delivered to over 4,600 public servants; and
- Approximately 150 management and leadership development courses were delivered to nearly 2,600 supervisors and managers.

Leadership Programs for Managers – two-year overview			
Total Offerings		Total Participants	
2007-08	2008-09	2007-08	2008-09
84	78	1,447	1,306

Management Development Programs for Managers – two-year overview			
Total Offerings		Total Participants	
2007-08	2008-09	2007-08	2008-09
51	72	918	1,358

Furthermore, in 2008-09, approximately 150 memoranda of understanding (MOUs) were signed with government departments and agencies: 140 of these MOUs were for professional development courses and 10 were for a combination of leadership and functional community courses.

The Canada School facilitates official languages training in order to assist public servants in acquiring and maintaining second official language skills needed to work in a bilingual environment. During 2008-09, second official language learning plans were provided to 1,266 public servants in the NCR. Language training services were delivered by the Canada School to 41 students with learning disabilities.



Approximately 80 language training groups were formed and 389,000 training hours were delivered by pre-qualified external providers. As well, approximately 70 qualified on-site teachers were supplied in the NCR, providing language training service (full time and part time) to between 2,500 and 3000¹⁰ public servants, and 15 train-the-trainer sessions were offered to more than 300 qualified external teachers.

The Canada School initiated the development of a national standing offer for language training services in order to create a national framework to standardize the quality of second official language instruction. Standardized quality assurance tools for language training were implemented.

Significant progress was made in the regions to share and implement leading practices in second official language acquisition and maintenance. On-site language teachers were provided at departments in the regions. In 2008-09, approximately 6,250 learner days¹¹ of official second language instruction were delivered by pre-qualified providers.

The Canada School promoted the adoption of virtual classroom delivery by providing demonstrations and developing a suite of training and advisory services relating to virtual classroom practices. Furthermore, the online tool, Language Acquisition and Maintenance Cycle, was created for second language maintenance and acquisition and is available to all public servants. This tool offers numerous self-learning products, best practices for improving and maintaining language skills, as well as tools to measure language competencies and to find a language coach. This product guides users in creating a second official language learning plan and helps them to optimize their second language skills.

LESSONS LEARNED

As a good practice, the Canada School conducts quality assurance with its service providers. In 2008-09, this process allowed the Canada School to determine the need to develop measurable evaluations of classroom instruction. Thus, the Canada School refined its agreements with external providers, ensuring that consistent, measurable evaluation criteria on adult education instruction were included.

The redesigning of the OPS from a two-day to a one-day program and the incorporation of online modules have resulted in direct delivery costs per session decreasing by approximately 50 percent. The efficiencies gained from the new delivery model and the investment in online content clearly indicate that the \$2.5 million funding reduction arising from the 2008 Strategic Review exercise will be managed with an ongoing delivery capacity of 8,000 participants.

¹⁰ This is an estimate due to the fact that teachers providing open sessions or informal learning do not always have adequate tools or time to keep an accurate count of attendance. There are plans to implement new tools which will allow for more systematic attendance records in future years.

¹¹ This is based on the calculation of approximately 43,800 hours of instruction divided by 7 hours per day.

**ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT**

Program Activity: Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians.					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
13,133	21,207	20,382	106	121	(15) ¹²
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Public service managers, executives and senior leaders are satisfied with the leadership development courses, programs and activities received.	The Canada School will measure the degree of satisfaction of public servants with the leadership activities provided.	The target is that leadership activities receive an average rating of 4 on a 5-point scale on overall satisfaction.	Exceeded	Overall satisfaction received a rating of 4.49 on a 5-point scale. The performance status is based on the average results of each leadership course. Progress is being made, with the implementation of the ILMS, to account for each delivery of every course which would result in a weighted and more precise score. ILMS will make this possible in future years.	
Public service managers, executives and senior leaders are able to apply their leadership competencies in the workplace.	The Canada School will determine the percentage of public servants who intend to apply, are able to apply and/or have applied the knowledge acquired through leadership development activities in their workplace.	The target level of participants able to apply their acquired knowledge is 80 percent.	Not applicable	Level 3 and Program Evaluations are conducted on select activities across the Canada School as per the Evaluation Plan. None were conducted for this result in 2008-09.	

PERFORMANCE ANALYSIS

The Canada School contributes to Public Service Renewal by building strong leadership competencies for existing and emerging leaders through the provision of leadership development activities. It actively supports departments and agencies in their capacity to

¹² The increase in FTEs was due to doubling the number of courses offered from 2007-08 and increasing the number of learning days from approximately 13,500 days to over 22,000.



develop and retain leadership talent among managers, supervisors, executives and senior leaders across Canada.

In 2008-09 leadership development expanded its reach by doubling its offerings to over 300 and increasing the number of learner days by approximately 8,500. In addition, longstanding and well-established courses, Leadership: Reflection and Action (G305) and Leading Transitions (S208), experienced a 20 percent increase in registration in 2008-09, confirming the value of these courses for leadership development.

A new guide, *Talent Management: Leadership Development at a Glance*, was developed in 2008-09 to identify key leadership development programs available at the Canada School or through other learning institution partners of the public service. This guide supports deputy ministers in managing succession planning at senior levels in their organizations.

In 2008-09 the Canada School developed a suite of diverse learning interventions, including a series of coaching workshops, with the objective of supporting executives and managers at all levels in effectively fulfilling their human resources management responsibilities. These offerings were designed based on participant feedback results. The high level of satisfaction expressed by participants indicates a need to secure the development of managerial competencies through relevant and high quality learning activities.

The Canada School provided opportunities to executives and managers to develop engagement skills and competencies that promote the implementation of mobilizing practices for people, organizations and partners. Additional learning activities were offered that provide senior leaders with developmental opportunities on management trends and approaches.

The Advanced Leadership Program (ALP) targets high-potential leaders, mostly at the assistant deputy minister level. The program was first introduced in 2008-09, and the two first cohorts have each comprised approximately 25 participants. Feedback from participants, senior officials and faculty are taken into consideration to enhance the program for subsequent cohorts.

Living Leadership: The Executive Excellence Program was re-designed to:

- Strengthen the program while reducing costs;
- Increase the blended component of the program;
- Clearly address the four key leadership competencies; and
- Align it with leading practices.

The Canada School continues to offer the educational component of the Accelerated Executive Development Program, consulting participants and the Office of the Chief Human Resources Officer on their respective needs, and engaging participants in the design of events to ensure the program meets their needs and those of the public service as a whole.



A new leadership development program entitled *ileadership* was designed, developed and launched in 2008-09. This new program, which targets front-line supervisors and employees at the EX minus 3 and 4 levels, aims to develop core management and leadership development skills for the next generation of managers.

In 2008-09, the Canada School's first cohort successfully completed Leadership Across Borders, a four-country joint venture designed to build enhanced leadership skills in dealing with complex issues by comparing best practices across jurisdictions. The Canada School is now engaged in a series of new projects that support the development of international leadership capacity.

The Canada School consolidated existing products, including a seminar series for leaders and senior leaders to improve understanding of key public service issues. It designed new learning interventions and upgraded its services to strengthen leadership and management capacities for executives, Crown corporations and heads of federal agencies.

In an effort to use technology to build and sustain communities of practice and networks for information sharing and the dissemination of leading practices, a Web-based collaborative workspace for the development of the *ileadership* program and for internal use was created. The Canada School also leads various aspects of the Web 2.0 expansion and utilization across the public sector for the development and sharing of leading practices, such as on GCPEDIA, a wiki that is easily accessible government-wide and creates a collaborative workspace for public servants.

LESSONS LEARNED

Several regions had to cancel or reschedule leadership courses offered on their calendars, as enrolment was too low to cover the costs of the offering. The Canada School is exploring the reasons for low enrolment in regionally-based leadership offerings in order to more efficiently serve leadership development needs in regional locations and plan its offerings accordingly.

The Canada School needs to market the leadership development activities earlier to better target promotional activities using various means (i.e. testimonies from participants, kiosks in departments, etc). Also, the Canada School is looking into analyzing the value of alumni feedback and participation in marketing and networking activities.

Federal agencies and departments have expressed a greater interest in targeted interventions for teams to learn together. This is particularly true in areas such as coaching. The Canada School has observed that it needs to be flexible and responsive to meet the demands of departments. Likewise in the regions, the Canada School has learned that senior levels need to work to deliver courses when it is known that there is a critical mass interested in pursuing a specific course.

**PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION**

Program Activity: Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians.					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
14,640	23,157	20,256	147	138	9
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Public service organizations have access to the tools and services to help them integrate learning, manage change and innovate.	The Canada School will track the number of organizations provided with public sector management innovation services.	The target is 25 departments and agencies.	Met	The Canada School provided services and tools to over 50 departments and agencies including organizational change management services, Integrated Planning Roundtables and the Manion lecture on Public Sector innovation.	
Public service organizations integrate learning, manage change and innovate by adapting leading practices.	The Canada School will measure the degree of satisfaction of public service organizations with the Canada School's public sector management innovation services.	The target is an 80 percent satisfaction rate.	Met	The Canada School's change management services have received an overall satisfaction level of over 80 percent and the Manion lecture received an overall satisfaction level of 96 percent.	

PERFORMANCE ANALYSIS

The Canada School conducted a formal national Learning Needs Analysis (LNA) with selected departments in the fall of 2008. The intelligence gathered through the LNA is used to better understand emerging client needs and priorities, as a key input to decision-making, priority setting, and curriculum review processes, in order to better align the Canada School's suite of offerings to the emerging needs and priorities of its clientele. Recognizing that the interdepartmental learning community is a key forum for exchanges regarding leading practices, learning priorities, and ongoing change, the Canada School also engaged in and supported several key interdepartmental learning networks at a variety of levels. In particular, the Canada School:

- Chaired the Required Training Coordinators (RTC) Network, a key contributor to the redesign of the Orientation to the Public Service program, and established a Communications Working Group for RTCs to address communication issues and challenges related to required training;



- Chaired the Heads of Learning Forum (HOLF), which discusses issues of common interest to the learning community. In 2008-09, HOLF established a strategic working group to analyze issues, develop positions and recommend approaches to the broader learning community;
- Chaired the Network of Learning and Development Institutes (NLDI). A key achievement for NLDI during the reporting period was the establishment of a horizontal inventory of leadership and management development opportunities within departments and agencies;
- Provided monthly updates to the Human Resources Council (HRC) on key learning issues and initiatives; and
- Provided leadership support to the Learning Coordinators Network, in collaboration with, for instance, the Manitoba Human Resources Council, to develop strategic learning support in the Central Prairies region.

The Canada School worked on the development of an integrated approach to the incorporation of leading practice research on integrated planning, employee engagement, collective staffing, and the growing usage of Web 2.0 tools into the Canada School's courses and programs. Research was conducted with leading practitioners in key functional communities to identify emerging and leading practices and support further community building and capacity development. The research results were incorporated in courses and learning programs, guides, reports, online community sites and conferences. Ongoing research on new learning and teaching methodologies was also undertaken, leading to the development of an innovative approach to building executive judgment capacity using card-based dialogue methodology.

With respect to partnerships with academic institutions, the annual Canada School of Public Service University Seminar was held in May 2008 and was attended by over 50 academics and senior officials. Current public management issues were debated, such as the optimal balance between innovation, risk and control. This seminar had a satisfaction rate of 87 percent. Also, the John L. Manion Lecture was held on May 7, 2008, on the subject of "Taking Public Sector Innovation Seriously." It was attended by 366 people and received a 96 percent satisfaction rate. Under the Public Servant-in-Residence Program, five public servants were approved, or conditionally approved, to proceed with an assignment involving teaching and/or research at a Canadian university. Under the Fulbright-Government of Canada Mid-career Professional Program, two applicants from 2007-08 received final approval in 2008-09 to study at an American university. In 2008-09, three more applications were received.

In order to better support the expanded Deputy Minister University Champion Program which works to build a stronger relationship between the public service and universities on issues of common concern, 10 additional Champions and 12 universities were added to the program, increasing the program's size to a total of 23 champions of 29 institutions. In addition:

- Two all-Champion meetings and one Ontario-only meeting were held;



- A network was created composed of staff who support Deputy Ministers in their Champion role; and
- A dedicated section on the Canada School's external Web site was launched to share information, best practices and tools among that support network.

In 2008-09, the organizational change group worked with 22 departments to continue to build its client base and work with intact teams to improve organizational leadership.

LESSONS LEARNED

The Canada School found that there was limited sharing or reporting on client intelligence gathering (which includes LNA and client feedback). Developing and implementing more systematic reporting on intelligence is a key priority for 2009-10. In particular, it will be critical to ensure that intelligence reporting is well-aligned with the Canada School's planning, design and decision-making processes.

Given the significant interest on the part of universities to engage the Public Service through the Deputy Minister University Champion and Public Servant-in-Residence Programs, the Canada School has found it increasingly important to promote regional representation in these programs, and will continue to do so.

INTERNAL SERVICES

Program Activity: Internal Services: Effective decision-making is supported through integrated advice and information strategies and the provision of high quality corporate services.					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
15,870	36,254	36,228	304	288	16

PERFORMANCE ANALYSIS

Internal Services support the Canada School's progress and achievement of its strategic outcome.

Corporate Policy, Governance and Planning

- In light of Public Service Renewal, an Addendum to the Five-year Report to Parliament was produced in 2008-09, setting the Canada School's direction for the next five years and outlining an evaluation framework against which progress could be assessed.



- A new corporate policy on memoranda of understandings was developed for the Canada School for implementation in 2009-10.
- The Canada School created an automated integrated planning tool in 2008-09 to streamline the planning process and facilitate the collection and analysis of data, contributing to more effective decision-making and program delivery.
- In 2008-09, the Canada School's Management Accountability Framework ratings increased in key management areas, demonstrating that the amalgamation of three legacy organizations to create the Canada School has progressed successfully.

Internal Communications

- A new corporate intranet site was launched, in 2008-09, as the primary internal communications vehicle for the Canada School.

Registration and Learner Reporting

- Implementation of ILMS began in 2008-09 to enable the Canada School to more effectively and efficiently provide employees' learning reports to deputy heads, respond to needs for increased operational efficiency, and facilitate the exchange of information on employee learning with departments and central agencies.
- With the cooperation of other departments and agencies, ILMS is being designed to be utilized as a standard learning management system across the government, and has been acknowledged by the Chief Information Officer of the Government of Canada as a shared system or "clustering" opportunity.

Learning and Program Evaluation

- The Canada School's five-year Evaluation Plan was revised to reflect current priorities and to provide information for decision-making and improvement of program delivery. Progress was made in 2008-09 to start implementing a performance measurement framework that is aligned with the Program Activity Architecture.

Integrated Regional Services

- In 2008-09, the Canada School continued to make progress in extending the reach of its offerings in the regions outside the NCR to bring greater alignment with the demographics of the public service.

Financial Services

- The Expense Management Tool was implemented, allowing for an improved travel claim reimbursement process by reducing the time for processing travel claims from 4-6 weeks to approximately 5 days. This tool is a key example of the Canada



School's contribution to the Web of Rules initiative, which aims to streamline processes and encourage efficiency. This initiative balanced the need for financial controls with client satisfaction.

- The Canada School successfully negotiated a new financial systems support hosting partnership with another federal government department that uses SAP. The conversion to the new SAP environment was completed during 2008-09 to go live as of April 1, 2009.
- The Canada School refined its costing model in accordance with the Treasury Board's new guidelines. The implementation of the model resulted in costing over 240 products and services across the Canada School.
- Monthly Variance Reports strengthened accountability, transparency and reporting, and have improved decision-making.

Administrative Services

- A new mandate and terms of reference were approved by the Canada School's Management Committee for the Contract Review Committee, resulting in improved governance and processes. A new contract reference guide was disseminated to administration officers and managers, which included a section on green procurement.

Information Management and Information Technology (IM/IT)

- The Canada School focused its IM/IT efforts on the continued development and support of its unique Web and applications portfolio, IT governance and compliance with policies and directives.
- In 2008-09, the Canada School's data base system was further improved to include blended learning data from ILMS to facilitate data exchange among various registration legacy systems and to ensure data integrity.
- To enhance the Canada School's IM capacity, an Information Management Improvement Program Strategy was developed and a new Information Classification System was rolled out.

Human Resources

- In 2008-09, the Canada School began using an innovative staffing process called "Just-in-Time Staffing" to create a continuous inventory of partially-assessed candidates, which reduces the need for individual advertised processes.
- Internal Workplace Well-Being surveys were conducted in May and October 2008. Branch heads developed action plans to address areas that the surveys concluded needed improvement. Exit interviews were also conducted to better identify workplace issues.
- Executive performance management agreements were posted on the intranet to promote transparency and to ensure that employees understand how their responsibilities contribute to the Canada School's objectives.



- Progress was made in regards to career development and advancement programs. For example, an HR Specialist Program was launched and the Learning Specialist Program is under development and is planned to be launched in the fall of 2009. Also, the Canada School intends to develop and implement an Administrative Support Group Program for its Client Contact Centre.

Internal Audit

- The Canada School became fully compliant with the requirements of the new Treasury Board (TB) Internal Audit Policy, as the newly established Departmental Audit Committee with external members met twice in 2008-09.
- Continued to establish an independent Chief Audit Executive's Office with appropriate resource planning, staffing and recruitment of audit professionals.
- Established appropriate policies and procedures to guide the Internal Audit function, including the development of the Internal Audit Quality Assurance Improvement Process (QAIP) to ensure compliance with the TB Internal Audit Policy and standards and the Institute of Internal Auditors' professional practices.
- Developed and began implementing an approved three-year risk-based audit plan fully aligned with the Program Activity Architecture.



SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

FINANCIAL HIGHLIGHTS

The financial highlights presented within this *Departmental Performance Report* are intended to serve as a general overview of the Canada School's financial position and operations. A more detailed financial statement can be found on the Canada School's website at: <http://www.cspcs-efpc.gc.ca/aut/cdo/index-eng.asp>.

(\$ thousands)

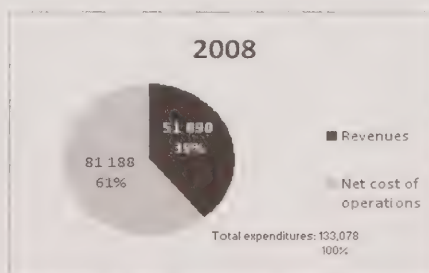
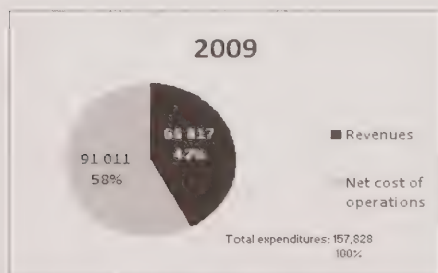
Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31, 2009)		% Change	2009	2008
Financial assets		-70%	1,664	5,581
Non-financial assets		9%	3,326	3,061
TOTAL ASSETS		-42%	4,990	8,642
Liabilities		8%	31,818	29,596
Equity		28%	(26,828)	(20,954)
TOTAL		-42%	4,990	8,642

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Operations At End of Year (March 31, 2009)		% Change	2009	2008
Total Expenses		19%	157,828	133,078
Total Revenues		29%	66,817	51,890
NET COST OF OPERATIONS		12%	91,011	81,188

The decrease in financial assets is due to a \$3.9 million reduction in accounts receivable. This is a direct result of improvements made throughout the year regarding the collection process and increased efforts on releasing invoices in a timely manner through the Learner and Registration Management System.

FINANCIAL HIGHLIGHTS CHART





LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat Web site at:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

- ☞ Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- ☞ User Fees
- ☞ Details on Project Spending
- ☞ Green Procurement
- ☞ Response to Parliamentary Committees and External Audits
- ☞ Internal Audits
- ☞ Evaluations

OTHER ITEMS OF INTEREST

- ☞ 2001-2006 Canada School of Public Service Report to Parliament
- ☞ Addendum to Five-Year Report to Parliament
- ☞ 2008-09 Report on Plans and Priorities
- ☞ *The Canada School of Public Service Act*
- ☞ *Public Service Modernization Act*



LISTE DES TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse : <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

- ✓ Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- ✓ Frais d'utilisation
- ✓ Renseignements sur les dépenses de projets
- ✓ Achats écologiques
- ✓ Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- ✓ Vérifications internes
- ✓ Evaluations

AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

- ✓ Rapport au Parlement 2001-2006 de l'École de la fonction publique du Canada
- ✓ Addenda au rapport quinquennal au Parlement
- ✓ Rapport sur les plans et les priorités 2008-09
- ✓ Loi sur l'École de la fonction publique du Canada
- ✓ Loi sur la modernisation de la fonction publique

Vérification interne

- L'École de la fonction publique du Canada est devenue en tout point conforme aux exigences de la nouvelle *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor (CT), car le comité ministériel de vérification, qui comprend des membres externes, s'est rencontré deux fois en 2008-09.
- L'École de la fonction publique du Canada continue à instituer un Bureau du dirigeant principal de la vérification indépendant avec un niveau approprié de planification des ressources, de dotation et de recrutement de professionnels en vérification.
- L'École de la fonction publique du Canada a élaboré des politiques et procédures appropriées pour guider la fonction de vérification interne, y compris l'élaboration du processus d'amélioration de l'assurance qualité en vérification interne afin d'assurer la conformité avec les normes de la *Politique sur la vérification interne* du CT et avec les pratiques professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes.
- L'École de la fonction publique du Canada a élaboré et débuté la mise en œuvre d'un plan triennal approuvé de vérification fondé sur les risques entièrement harmonisé avec l'architecture des activités de programme.

Services administratifs

- Un nouveau mandat et cadre de référence ont été approuvés par le Comité de gestion de l'École de la fonction publique du Canada pour le Comité d'examen des marchés (CEM), ce qui a amélioré la gouvernance et les processus. Un nouveau guide de référence sur les marchés a été distribué aux agents administratifs et gestionnaires, qui comprenait une section sur l'achat écologique.
- Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI)

- L'École de la fonction publique du Canada a concentré ses efforts en GI-TI sur le développement et le soutien continu de son portefeuille Web et d'applications uniques, sur la gouvernance de la TI et sur la conformité aux politiques et directives.
- En 2008-09, le système de bases de données de l'École de la fonction publique du Canada a été amélioré pour y inclure les données sur l'apprentissage mixte du SHGA pour faciliter l'échange de données entre divers systèmes traditionnels d'inscription et pour assurer l'intégrité des données.
- Pour augmenter la capacité de la GI au sein de l'École de la fonction publique du Canada, une stratégie de programme d'amélioration de la gestion de l'information a été élaborée et un nouveau système de classification de l'information a été déployé.

Ressources humaines

- En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a commencé à se servir d'un processus de dotation novateur appelé « dotation juste-à-temps » pour créer un inventaire continu de candidats partiellement évalués, réduisant le besoin d'un processus annoncé individuel.
- Des sondages internes sur le mieux-être en milieu de travail ont été menés en mai et octobre 2008. Les dirigeants de chaque direction générale ont élaboré des plans d'action adressés aux domaines où les sondages ont conclu que des améliorations étaient nécessaires. Des entrevues de fin d'emploi ont aussi été effectuées pour mieux cerner les enjeux en milieu de travail.
- Des ententes de gestion de rendement des cadres ont été affichées sur le site intranet pour promouvoir la transparence et pour assurer que les employés comprennent comment leurs responsabilités s'inscrivent dans les priorités de l'École de la fonction publique du Canada.
- Des progrès ont été réalisés concernant les programmes de perfectionnement et d'avancement professionnel. Par exemple, un programme pour spécialistes en ressources humaines a été lancé et un programme de spécialistes en apprentissage est en voie d'élaboration qu'on prévoit lancer à l'automne 2009. De plus, l'École de la fonction publique du Canada a l'intention de développer et de mettre en œuvre un programme de soutien administratif pour son Centre de contact avec la clientèle.

- L'outil de gestion des dépenses a été mis en œuvre, permettant l'amélioration du processus de remboursement des frais de déplacement en réduisant le temps de traitement des demandes de 4 à 6 semaines à environ 5 jours. Cet outil est un exemple clé de la contribution de l'École de la fonction publique du Canada à l'initiative de l'échec de règles qui vise à rationaliser les processus et à favoriser l'efficacité. Cette initiative a permis d'équilibrer le besoin de contrôles financiers et la satisfaction des clients.
- L'École de la fonction publique du Canada a réussi à négocier un nouveau partenariat d'hébergement de support des systèmes financiers avec un autre ministère faisant usage du SAP. La conversion vers le nouvel environnement du SAP s'est terminée en 2008-09 pour entrer en fonction le 1^{er} avril 2009.
- L'École de la fonction publique du Canada a raffiné son modèle d'établissement des coûts conformément aux nouvelles lignes directrices du Conseil du Trésor. La mise en œuvre de ce modèle a permis d'établir le coût de plus de 240 produits et services dans l'ensemble de l'École de la fonction publique du Canada.
- Les rapports mensuels sur les écarts ont renforcé la responsabilité, la transparence et les rapports, et ont amélioré la prise de décision.

Services financiers

- En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a continué de faire des progrès dans l'extension de la portée des cours qu'elle offre dans les régions à l'extérieur de la RCN pour mieux harmoniser avec la démographie de la fonction publique.

Services régionaux intégrés

- Le plan d'évaluation quinquennal de l'École de la fonction publique du Canada a été révisé pour tenir compte des priorités actuelles et pour fournir de l'information pour la prise de décision et l'amélioration de l'exécution du programme. En 2008-09, des progrès ont été réalisés pour commencer la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement harmonisé avec l'architecture des activités de programme.

Évaluation de l'apprentissage et du programme

- L'apprentissage des employés, de répondre aux besoins accrus en efficacité opérationnelle et de faciliter le partage de l'information sur l'apprentissage des employés avec les ministères et les organismes centraux.
- En collaboration avec d'autres ministères et organismes, le SHGA est conçu pour être utilisé comme système normalisé de gestion de l'apprentissage dans l'ensemble du gouvernement et a été reconnu par le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada comme système partagé ou occasion de regroupement des services.



- L'École de la fonction publique du Canada a amorcé en 2008-09 la mise en œuvre du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) en vue de fournir de manière plus efficace et efficiente aux administrateurs généraux les rapports sur

Rapports au sujet des inscriptions et des apprenants

- En 2008-09, un nouveau site intranet ministériel a été lancé comme premier véhicule de communication interne de l'École de la fonction publique du Canada.

Communications internes

- Compte tenu du renouvellement de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada a rédigé un addenda au Rapport quinquennal au Parlement en 2008-09 qui établit son orientation pour les cinq prochaines années et donne les grandes lignes d'un cadre d'évaluation en fonction du progrès qui pourrait être évalué.
- Une nouvelle politique ministérielle sur les protocoles d'entente a été élaborée pour l'École de la fonction publique du Canada qui sera mise en œuvre en 2009-10.
- En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a créé un outil automatisé de planification intégrée en vue de rationaliser le processus de planification et de faciliter la collecte et l'analyse des données, contribuant ainsi à une prise de décision et à une prestation de services plus efficaces.
- En 2008-09, les cotés du cadre de gestion et de responsabilisation de l'École de la fonction publique du Canada ont augmenté dans les principaux secteurs de gestion, démontrant que la fusion des trois anciennes organisations pour créer l'École de la fonction publique du Canada a progressé avec succès.

Politique ministérielle, gouvernance et planification

Les services internes appuient le progrès de l'École de la fonction publique du Canada et l'accomplissement de son résultat stratégique.

ANALYSE DU RENDEMENT

Services internes : Le processus décisionnel efficace s'appuie sur des stratégies intégrées visant à offrir des conseils et des renseignements ainsi que des services ministériels de très grande qualité					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)					
Dépenses		Autorisations		Dépenses réelles	
prévues		totales		prévues	
15 870		36 254		36 228	
Ressources humaines 2008-09 (ETP)		Ressources		Ressources	
		réelles		prévues	
		288		304	
Écart				16	

SERVICES INTERNES

Etant donné l'intérêt marqué de la part des universités pour engager des fonctionnaires au moyen des programmes des sous-ministres champions du programme universitaire et des fonctionnaires en résidence, l'École de la fonction publique du Canada a trouvé de plus en plus important de promouvoir une représentation régionale dans ces programmes et continuera de le faire.

L'École de la fonction publique du Canada a constaté que le partage ou le rapport sur la collecte de renseignements du client (ce qui inclut l'analyse des besoins en apprentissage et les résultats de la rétroaction des clients) étaient limités. L'élaboration et la mise en œuvre de rapport plus systématique sur les renseignements est une priorité clé pour 2009-10. En particulier, il sera essentiel d'assurer que le rapport sur les renseignements soit bien harmonisé avec les processus de planification, de conception et de prise de décision de l'École de la fonction publique du Canada.

LEÇONS APPRISSES

En 2008-09, le groupe de changement organisationnel a travaillé avec 22 ministères pour continuer d'élargir sa base de clients et pour travailler avec des équipes complètes en vue d'améliorer le leadership organisationnel.

Pour mieux soutenir le rôle des sous-ministres champions du programme universitaire élargi qui a pour but de forger des relations plus solides entre la fonction publique et les universités sur des questions d'intérêt commun, 10 Champions et 12 universités supplémentaires se sont ajoutées au programme ce qui porte la taille du programme à 23 champions dans 29 établissements. De plus :

- deux réunions de tous les champions et une réunion seulement pour les champions de l'Ontario ont été tenues;
- un réseau a été créé composé d'employés qui soutiennent les sous-ministres dans leur rôle de Champion;
- une section dédiée sur le site web externe de l'École de la fonction publique du Canada a été lancée pour partager les informations, les pratiques exemplaires et les outils au sein de ce réseau de soutien.

En 2008-09, le groupe de changement organisationnel a travaillé avec 22 ministères pour continuer d'élargir sa base de clients et pour travailler avec des équipes complètes en vue d'améliorer le leadership organisationnel.





interministériel à plusieurs niveaux. Plus précisément, l'Ecole de la fonction publique du Canada :

- a présidé le réseau des Coordinateurs de la formation indispensable (CFI), en contribuant à la refonte du programme Orientation à la fonction publique, et a mis sur pied un Groupe de travail des communications pour les CFI pour traiter des enjeux et défis de communication relatifs à la formation indispensable;
- a présidé le Forum des chefs d'apprentissage (FCA) qui discute des enjeux d'intérêt commun de la communauté d'apprentissage. En 2008-09, le FCA a mis sur pied un groupe de travail stratégique pour analyser les enjeux, élaborer des positions et recommander des approches à la communauté d'apprentissage élargie;
- a présidé le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement. Une réalisation clé du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement pendant la période du rapport a été la mise en place d'un inventaire horizontal de possibilités de perfectionnement du leadership et en gestion au sein des ministères et organismes;
- a fourni des comptes rendus mensuels au Conseil des ressources humaines (CRH) sur les enjeux clés et initiatives d'apprentissage;
- a soutenu le leadership du Réseau des coordinateurs de l'apprentissage en collaboration avec, par exemple, le Manitoba Human Resources Council, pour élaborer un soutien stratégique de l'apprentissage dans la région centrale des Prairies.

L'Ecole de la fonction publique du Canada a travaillé à la création d'une approche intégrée pour l'incorporation de la recherche sur les pratiques de pointe de la planification intégrée, de la mobilisation des employés, de la dotation collective et sur le recours croissant aux outils Web 2.0 dans ses cours et programmes. La recherche a été effectuée avec les principaux spécialistes des collectivités fonctionnelles pour cerner les pratiques de pointe et émergentes et appuyer davantage le développement de la conscience communautaire et de la capacité. Les résultats de cette recherche ont été incorporés aux cours et aux programmes d'apprentissage, aux guides, aux rapports, aux sites en ligne des collectivités et aux conférences. Également, de la recherche continue sur les nouvelles méthodes d'apprentissage et d'enseignement ont été entrepris ce qui a mené à la création d'une approche novatrice pour forger la capacité de jugement des cadres au moyen d'une méthode de dialogue à partir de cartes.

Pour ce qui est des partenariats avec les établissements d'enseignement, le Séminaire universitaire annuel de l'Ecole de la fonction publique du Canada a eu lieu en mai 2008 auquel ont participé plus de 50 universitaires et cadres supérieurs. Les enjeux actuels de la gestion publique ont été débattus comme le meilleur équilibre entre l'innovation, le risque et le contrôle. Le séminaire a eu un taux de satisfaction de 87 pour cent. Aussi, la conférence John L. Manion a été tenue le 7 mai 2008 intitulée « Prendre au sérieux l'innovation au sein de la fonction publique ». Elle a réuni 366 personnes et a reçu un taux de satisfaction de 96 pour cent. En vertu du Programme visant les fonctionnaires en résidence, cinq fonctionnaires ont reçu l'approbation, avec ou sans condition, de procéder

INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elles donnent à la population canadienne.					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-09 (ETP)		
Dépenses prévues	14 640	Dépenses réelles	20 256	Ressources prévues	147
Autorisations totales	23 157			Ressources réelles	138
		Ecart	9		
Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Etat du rendement	
Les organisations de la fonction publique ont accès aux outils et services permettant les aider à intégrer leur apprentissage, à gérer le changement et à innover.		L'Ecole de la fonction publique du Canada fera le suivi du nombre d'organisations à qui elle a fourni des services d'innovation en gestion du secteur public.		Satisfait	
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, gèrent le changement et innovent en adaptant les pratiques de pointe.		L'Ecole de la fonction publique du Canada mesurera le taux de satisfaction des organisations du secteur public.		Satisfait	
La cible est un taux de satisfaction de 80 pour cent.		La cible est de 25 ministères et organismes.		Satisfait	
L'Ecole de la fonction publique du Canada a offert des services et des outils à plus de 50 ministères et organismes y compris les services de gestions du changement organisationnel, des tables rondes sur la planification intégrée et la conférence Manion sur l'innovation du secteur public.		Les services de gestion du changement de l'Ecole de la fonction publique ont reçu un taux de satisfaction global de plus de 80 pour cent et la conférence Manion a reçu un taux de satisfaction global de 96 pour cent.		Satisfait	

ANALYSE DU RENDEMENT

À l'automne 2008, l'Ecole de la fonction publique du Canada a effectué une analyse formelle au niveau national des besoins en apprentissage auprès de ministères sélectionnés à l'automne 2008. Les renseignements recueillis par cette analyse des besoins en apprentissages sont utilisés pour mieux comprendre les besoins et les priorités émergents des clients, un intrant clé de la prise de décisions, de l'établissement des priorités et des processus de révision des programmes d'étude, afin de mieux harmoniser la série de cours de l'Ecole de la fonction publique du Canada aux besoins et aux priorités émergents de sa clientèle. Consciente que la collectivité d'apprentissage interministérielle est un forum clé d'échanges sur les pratiques de pointe, les priorités d'apprentissage et le changement continue, l'Ecole de la fonction publique du Canada s'est aussi engagée et a soutenu plusieurs réseaux importants d'apprentissage

Les ministères et organismes fédéraux ont exprimé un plus grand intérêt pour les interventions ciblées sur les équipes pour que leurs membres apprennent ensemble. C'est particulièrement le cas dans les domaines comme l'accompagnement, l'École de la fonction publique du Canada a observé qu'elle doit être souple et sensible pour répondre aux demandes des ministères. De même dans les régions, l'École de la fonction publique du Canada a appris que les niveaux supérieurs doivent travailler à offrir les cours lorsqu'on sait qu'une masse critique s'intéresse à un cours particulier.

de réseautage.

Les commentateurs des diplômés et de leur participation aux activités de mise en marché et de réseautage.

L'École de la fonction publique du Canada considère également l'analyse de la valeur moyens (c.-à-d. témoignages des participants, kiosques dans les ministères et autres).

perfectionnement en leadership pour mieux cibler ses activités de promotion par divers moyens (c.-à-d. témoignages des participants, kiosques dans les ministères et autres).

L'École de la fonction publique du Canada doit commercialiser plus tôt ses activités de perfectionnement du leadership dans les régions et pour planifier ses cours en conséquence.

Plusieurs régions ont dû annuler ou reporter des cours en leadership offerts à leur horaire à cause du nombre d'inscriptions insuffisant pour couvrir les frais. L'École de la fonction publique du Canada explore les raisons du petit nombre d'inscriptions aux séances sur le leadership en région pour répondre de manière plus efficace aux besoins en matière de perfectionnement du leadership dans les régions et pour planifier ses cours en conséquence.

LEÇONS APPRISSES

Pour mettre la technologie au service de la création et du soutien des collectivités de pratique et des réseaux d'échange d'informations et de diffusion des pratiques de pointe, l'École de la fonction publique du Canada a créé un espace de travail basé sur la coopération en ligne pour le développement du programme /leadership et pour un usage interne. Elle dirige également divers aspects de l'expansion et de l'utilisation du Web 2.0 dans l'ensemble du secteur public pour le développement et l'échange de pratiques de pointe, comme le réseau GCPEDIA, un wiki facilement accessible à l'ensemble du gouvernement et qui offre un espace de travail de coopération pour les fonctionnaires.

organismes fédéraux.

leadership et de gestion des cadres, des sociétés d'État et des premiers dirigeants des interventions d'apprentissage et a mis à jour ses services pour renforcer la capacité de



des compétences en gestion au moyen d'activités d'apprentissage pertinentes et de grande qualité.

L'École de la fonction publique du Canada a offert aux cadres et aux gestionnaires des possibilités de perfectionnement des habilités et compétences qui favorisent la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des personnes, organismes et partenaires. Des activités d'apprentissage supplémentaires ont été offertes aux cadres supérieurs fournissant des occasions de perfectionnement sur les tendances et les approches en matière de gestion.

Le Programme avancé en leadership (PAL) vise les leaders prometteurs surtout au niveau des sous-ministres adjoints. Le programme a été introduit en 2008-09 et les premières et deuxièmes cohortes comprenaient environ 25 participants chacun. On a tenu compte des résultats de la réaction des participants, des cadres supérieurs et des professeurs pour améliorer le programme pour les cohortes subséquentes.

Le programme Le leadership et les cadres : un tout indissociable a été refondu pour :

- renforcer ce programme en réduisant les coûts;
- en accroître l'élément mixte du programme;
- traiter clairement des quatre compétences clés du leadership;
- l'harmoniser avec les pratiques de pointe.

L'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir le module pédagogique du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, en consultant les participants et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sur leurs besoins respectifs, et en mobilisant les participants dans la conception des événements pour assurer que le programme réponde à leurs besoins et à ceux de l'ensemble de la fonction publique.

Un nouveau programme de perfectionnement du leadership, intitulé *Leadership* a été conçu, élaboré et lancé en 2008-09. Ce nouveau programme, qui vise les superviseurs de première ligne et les employés aux niveaux EX moins 3 et 4, a pour but de développer les compétences de base en gestion et en perfectionnement du leadership pour la prochaine génération de gestionnaires.

En 2008-09, une première cohorte de l'École de la fonction publique du Canada a réussi *Leadership sans frontière*, une coentreprise de quatre pays conçue pour bâtir de meilleures compétences en leadership pour traiter des enjeux complexes en comparant les pratiques exemplaires entre les juridictions. L'École de la fonction publique du Canada est maintenant engagée dans une série de nouveaux projets à l'appui du développement d'une capacité en leadership international.

L'École de la fonction publique du Canada a consolidé des produits existants, y compris une série de séminaires pour les leaders et les cadres dirigeants afin d'améliorer leur compréhension des enjeux clés de la fonction publique. Elle a conçu de nouvelles

L'École de la fonction publique du Canada contribue au renouvellement de la fonction publique en dotant les leaders existants et émergents de solides compétences en leadership par l'offre d'activités de perfectionnement du leadership. Elle soutient activement les ministères et organismes dans leur capacité d'élaborer et de retenir les talents de leadership parmi les gestionnaires, superviseurs, cadres et cadres dirigeants dans l'ensemble du Canada.

En 2008-09, le perfectionnement du leadership a pris de l'expansion en doublant le nombre de séances offertes à plus de 300 et en accroissant le nombre de journées d'apprentissage d'environ 8 500. Par ailleurs, les inscriptions à deux cours de longue date et bien établis, Leadership : réflexion et action (G305) et Leadership en période de transition (S208), ont augmenté de 20 pour cent en 2008-09, ce qui confirme la valeur de ces cours pour le perfectionnement en leadership.

Un nouveau guide, *La gestion des talents : Aperçu du perfectionnement en leadership*, a été élaboré en 2008-09 pour présenter les principaux programmes de perfectionnement en leadership offerts par l'École de la fonction publique du Canada ou par d'autres institutions de formation partenaires de la fonction publique. Ce guide soutient les sous-ministres dans la gestion de la planification de la relève des cadres supérieurs de leurs organisations.

En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a conçu une série de diverses interventions d'apprentissage, y compris une série d'ateliers d'accompagnement, dans le but de soutenir les cadres et les gestionnaires de tous les niveaux dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en gestion des ressources humaines. Ces cours ont été conçus à partir des résultats de la rétroaction des participants. Le taux élevé de satisfaction qu'ont exprimé les participants indique qu'il faut assurer le développement

ANALYSE DU RENDEMENT

Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants sont en mesure de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans leur milieu de travail.	L'École de la fonction publique du Canada déterminera le pourcentage de fonctionnaires qui ont l'intention de mettre en pratique, qui sont en mesure de mettre en pratique ou qui ont mis en pratique les connaissances acquises grâce aux activités de perfectionnement en leadership dans leur milieu de travail.	Le niveau cible de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 pour cent.	Sans objet	Les évaluations de niveau 3 et les évaluations de programme sont effectuées en fonction des activités sélectionnées dans l'ensemble de l'École de la fonction publique du Canada. Selon le plan d'évaluation, aucune évaluation n'a été effectuée pour ce résultat en 2008-09.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LEÇONS APPRISSES

Comme bonne pratique, l'École de la fonction publique du Canada effectue une évaluation de l'assurance qualité auprès de ses fournisseurs de services. En 2008-09, ce processus a permis à l'École de la fonction publique du Canada de déterminer le besoin pour élaborer des évaluations mesurables de l'enseignement en classe. Ainsi, l'École de la fonction publique du Canada a précisé ses ententes avec les fournisseurs externes afin de s'assurer d'y incorporer des critères d'évaluation mesurable de l'enseignement aux adultes.

Le remaniement de l'OPF, qui est passé de deux à un jour de formation, et l'intégration de modules en ligne ont donné lieu à la diminution des coûts directs de prestation d'environ 50 pour cent par session. Les économies réalisées par le nouveau modèle de prestation et l'investissement dans le contenu en ligne indiquent clairement que la réduction de 2,5 millions de dollars dans le financement découlant de l'examen stratégique de 2008 sera gérée avec une capacité de prestation continue du programme de 8 000 participants.

DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

Activité de programme : Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.					
Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-09 (ETP)		
Dépenses	Autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
13 133	21 207	20 382	106	121	(15) ¹²
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement	
Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la fonction publique sont satisfaits des cours, des programmes et des activités de perfectionnement en leadership reçus.	L'École de la fonction publique mesure le taux de satisfaction des fonctionnaires avec les activités de leadership offertes.	La cible est que les activités en leadership reçoivent une note moyenne de 4 sur une échelle de 5 points sur la satisfaction globale.	Dépassé	La satisfaction globale a reçu une note de 4,49 sur une échelle de 5 points. L'état du rendement est fondé sur la moyenne des résultats de chacun des cours en leadership. Des progrès sont réalisés avec la mise en œuvre du SHGA pour rendre compte de chaque séance de cours, ce qui offrira une note pondérée plus précise. C'est ce que le SHGA permettra dans les années à venir.	

¹² L'augmentation des ETP est attribuable au nombre de cours offerts en 2007-08 qui a doublé et à l'augmentation du nombre de journées d'apprentissage qui est passé de près de 13 500 jours à plus de 22 000.

professionnel et 10 pour une combinaison de cours sur le leadership et pour les collectives fonctionnelles.

L'École de la fonction publique du Canada facilite la formation sur les langues officielles pour aider les fonctionnaires à acquérir et maintenir les compétences dans leur seconde langue officielle nécessaires pour travailler dans un milieu bilingue. En 2008-09, des plans d'apprentissage pour la seconde langue officielle ont été fournis à 1 266 fonctionnaires dans la RCN. Des services de formation linguistiques ont été offerts par l'École de la fonction publique du Canada à 41 étudiants ayant des troubles d'apprentissage.

Environ 80 groupes de formation linguistique ont été formés et 389 000 heures de formation ont été offertes par des fournisseurs externes préqualifiés. Également, environ 70 enseignants qualifiés sur place ont été offerts dans la RCN pour offrir un service de formation linguistique (à temps plein et partiel) à environ 2 500 à 3 000¹⁰ fonctionnaires et 15 séances de formation des formateurs ont été offertes à plus de 300 enseignants externes qualifiés.

L'École de la fonction publique du Canada a entrepris l'élaboration d'une offre nationale permanente pour les services de formation linguistique afin de créer un cadre national en vue de normaliser la qualité de l'enseignement de la seconde langue officielle. Des outils normalisés en assurance de la qualité ont été mis en œuvre pour la formation linguistique. D'importants progrès ont été réalisés dans les régions au niveau du partage et de la mise en œuvre de pratiques de pointe dans la formation et maintien de l'acquis en langue seconde. Des professeurs de langue sur place ont été fournis à des ministères dans les régions. En 2008-09, environ 6 250 jours-apprenants¹¹ d'enseignement d'une seconde langue officielle ont été offerts par des fournisseurs préqualifiés.

L'École de la fonction publique du Canada a promu l'adoption d'une prestation par classe virtuelle en offrant des démonstrations et en élaborant une série de services de formation et de conseils relatifs aux pratiques d'une classe virtuelle. De plus, l'outil en ligne, Cycle du maintien et de l'acquis linguistiques, a été créé pour la formation et le maintien des acquis en langue seconde et est accessible pour l'ensemble des fonctionnaires. Cet outil offre de nombreux produits d'autoapprentissage, des pratiques exemplaires pour améliorer et maintenir les compétences linguistiques, de même que des outils pour mesurer les compétences linguistiques et pour trouver un accompagnateur de langue. Ce produit guide l'utilisateur dans la création d'un plan d'apprentissage sur la seconde langue officielle et l'aide à optimiser ses compétences en langue seconde.

¹⁰ Il s'agit d'une estimation, car les professeurs offrent des sessions libres ou un apprentissage informel n'ont pas toujours des outils adéquats ou le temps nécessaire pour comptabiliser efficacement la participation. L'École de la fonction publique du Canada prévoit mettre en œuvre de nouveaux outils qui permettront d'obtenir un compte plus exact dans les années à venir.

¹¹ Ceci est basé sur le calcul d'environ 43 800 heures d'enseignement divisés par 7 heures par jours.

Les programmes pour les domaines prioritaires identifiés comme la gestion de l'information (GI), la vérification interne (VI), les ressources humaines (RH), les finances et les acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers sont en développement et des progrès sont réalisés dans le cadre des programmes pour les collectivités émergentes comme les planificateurs ministériels, des sciences et de la technologie et les évaluateurs :

- un examen du programme d'étude de GI a été mené en fonction de l'élaboration de nouvelles politiques et directives dans ce domaine. Par exemple, les travaux ont commencé en 2008-09 en vue d'adapter le cours sur l'accès à l'information et la protection des renseignements privés conformément aux nouvelles politiques connexes promulguées en avril 2008;
- deux nouveaux cours ont été ajoutés à la série de cours pour la VI;
- un tronc commun pour les RH a été achevé, des cours de planification en RH ont été refondus et le programme d'étude pour la rémunération est en développement;
- un nouveau programme d'étude pour les spécialistes en finances est en développement;
- trois nouveaux cours en ligne pour la collectivité fonctionnelle des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers sont en développement, rapprochant le programme d'étude vers l'achèvement;
- des cours ont été créés pour les professionnels de la planification intégrée et des sciences et de la technologie;
- le travail a été entrepris pour analyser les besoins d'apprentissage de la collectivité des évaluateurs.

Par sa programmation du perfectionnement professionnel, l'École de la fonction publique du Canada vise à assurer que les besoins d'apprentissage communs de gestion professionnels soient identifiés et satisfaits. Pendant l'exercice financier 2008-09 :

- plus de 200 cours ont été offerts à plus de 4 600 fonctionnaires;
- environ 150 cours en gestion et en perfectionnement du leadership ont été offerts à près de 2 600 superviseurs et gestionnaires.

Programmes de leadership pour les gestionnaires – Aperçu de deux ans			
Total des séances offertes		Total des participants	
2007-08	2008-09	2007-08	2008-09
84	78	1 447	1 306

Programmes de perfectionnement en gestion pour les gestionnaires – Aperçu de deux ans			
Total des séances offertes		Total des participants	
2007-08	2008-09	2007-08	2008-09
51	72	918	1 358

De plus, en 2008-09, environ 150 protocoles d'entente (PE) ont été signés avec les ministères et organismes du gouvernement, dont 140 pour des cours de perfectionnement

Le programme *Orientation à la fonction publique* (OFP) est une formation pour tous les nouveaux fonctionnaires au sein de l'administration publique centrale (tel que prévu aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). En 2008-09, il a fait l'objet d'une refonte passant de deux à un jour avec les objectifs de réaliser des plus grandes efficacités opérationnelles, en optimisant l'expérience globale des participants et d'assurer l'accès à la formation en temps opportun. Les participants sont maintenant tenus de réaliser deux modules en ligne avant de s'inscrire à une séance en classe. Plus de 1 040 participants ont terminé le programme en 2008-09. Les résultats de l'évaluation indiquent que pendant 2008-09, le programme a réalisé un gain de connaissances de 14 pour cent en comparant les résultats des tests avant et après le cours.

Formation sur la délégation de pouvoirs est un programme qui permet aux gestionnaires d'acquérir les connaissances nécessaires pour exercer leurs pouvoirs délégués. En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a créé une vision d'apprentissage mixte qui présente comment on pourra satisfaire la demande accrue pour cette formation par des outils d'apprentissage en ligne. L'initiative d'apprentissage mixte de la formation sur la délégation de pouvoirs a été lancée par un comité directeur au début de 2009.

Grâce à des efficacités fonctionnelles, l'École de la fonction publique du Canada a pu répondre à une demande particulièrement élevée pour l'OFP et pour la formation sur la délégation de pouvoirs en 2008-09. Les tableaux qui suivent illustrent la ventilation du nombre de séances offertes et d'employés participants à l'échelle nationale et régionale et dans la Région de la capitale nationale.

Ventilation des séances offertes d'OFP					
Exercice financier	Cours offerts dans la Région de la capitale nationale		Cours offerts à l'échelle régionale		Cours offerts à l'échelle nationale
	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances
2007-08	40	4 804	22	2 456	62
2008-09	55	5 568	47	4 916	102
					7 260
					10 484

Ventilation des séances offertes de la formation sur la délégation de pouvoirs					
Exercice financier	Cours offerts dans la Région de la capitale nationale		Cours offerts à l'échelle régionale		Cours offerts à l'échelle nationale
	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances	Nombre d'employés	Nombre de séances
2007-08	181	3 992	120	2 675	301
2008-09	235	5 260	138	2 931	373
					6 667
					8 191

Des collectivités fonctionnelles existent lorsque des fonctionnaires partagent des objectifs de travail et des champs d'intérêt professionnels communs. En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a lancé l'élaboration d'un cadre stratégique pour une approche systématique de travail avec ces collectivités pour donner suite aux questions stratégiques, aux priorités qui se dégagent du renouvellement de la fonction publique et aux priorités clés des collectivités fonctionnelles.



ACTIVITÉS DE PROGRAMME POUR LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE

APPRENTISSAGE DE BASE

Formation de base : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.

Ressources financières 2008-09 (En milliers de dollars)		Ressources humaines 2008-09 (ETP)	
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources réelles
68 828	113 545	99 091	687
			622
			65
			Écart

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Les fonctionnaires sont en mesure de mettre en pratique dans leur milieu de travail l'apprentissage de base offert par l'École de la fonction publique du Canada.	L'École de la fonction publique du Canada déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, de mettre en pratique, ou qui ont mis en pratique les connaissances acquises dans les activités d'apprentissage de base dans leur milieu de travail	Le niveau cible de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 pour cent.	Ne peut être déterminé	Des questionnaires ont été distribués aux apprenants pour recueillir des données qui serviront à mesurer cet indicateur de rendement. Des progrès sont réalisés dans la mise en œuvre des processus d'analyse et le regroupement des données. L'École de la fonction publique du Canada met en place un SHGA qui permettra de mesurer ces indicateurs dans les années à venir.

ANALYSE DU RENDEMENT

À l'appui de son résultat stratégique, l'École de la fonction publique du Canada a offert une formation, a élaboré des stratégies et a fait progressé son recours à la technologie pour s'assurer que les fonctionnaires ont accès à l'apprentissage dont ils ont besoin pour exécuter leur emploi actuel et pour relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu dynamique et bilingue. Ces activités sont harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada et de gestion de la fonction publique.

9 L'École de la fonction publique du Canada recueille les données sur la satisfaction des apprenants (évaluation de niveau 1) pour toutes les activités d'apprentissage. L'évaluation de niveau 1 comporte des questions sur l'intention de mettre en pratique le savoir acquis. La capacité de mettre en pratique réelle sont mesurées à un niveau d'évaluation plus élevé (niveaux 3 et les évaluations de programme), qui sont seulement effectués sur des activités d'apprentissage identifiées dans le plan d'évaluation.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'École de la fonction publique du Canada n'a qu'un seul résultat stratégique :

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

La raison d'être de l'École de la fonction publique du Canada est d'assurer que les fonctionnaires ont les connaissances et les compétences communes nécessaires pour servir les Canadiens. Elle accomplit sa raison d'être en offrant une gamme d'activités d'apprentissage à tous les niveaux dans l'ensemble du pays.

L'École de la fonction publique du Canada surveille le nombre de ses apprenants et le nombre d'activités d'apprentissage qui visent le perfectionnement du leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes. De plus, elle fait le suivi du pourcentage des fonctionnaires qui ont participé à ses activités d'apprentissage et qui ont signalés que la formation offerte répondait à leurs besoins.

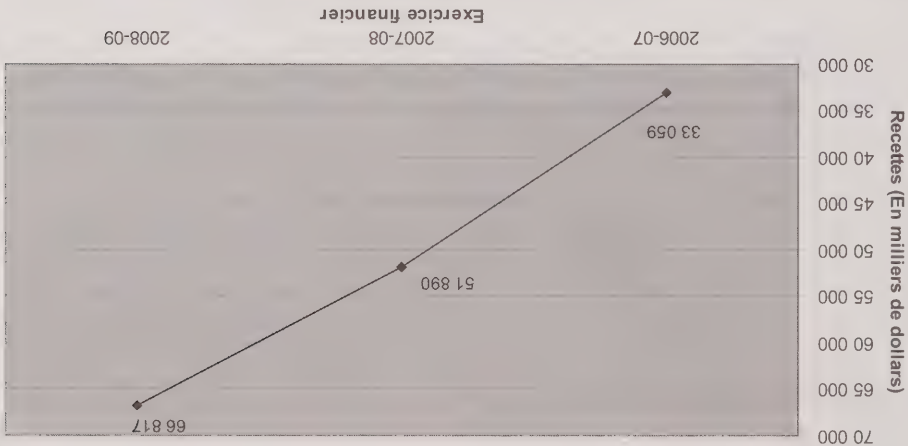
Le résultat stratégique de l'École de la fonction publique du Canada est soutenu par quatre activités de programme :

- L'apprentissage de base;
- Le développement du leadership organisationnel;
- L'innovation dans la gestion du secteur public;
- Les services internes (qui soutiennent les trois autres activités de programme).

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par la prestation de son résultat stratégique, l'École de la fonction publique du Canada offre des avantages à long terme aux Canadiens en s'assurant que les fonctionnaires dans l'ensemble du pays ont accès à l'apprentissage dont ils ont besoin pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour fournir des services de qualité aux Canadiens avec excellence maintenant et pour l'avenir.

TENDANCE DES RECETTES⁵



CRÉDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS

(En milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L) ⁶	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2006-07 Dépenses réelles ⁷	2007-08 Dépenses réelles ⁷	2008-09 Budget principal des dépenses réelles ⁸
40	Dépenses de fonctionnement	77 310	59 643	58 154
40	Subventions et contributions	316	375	375
(L)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	8 642	9 613	6 072
(L)	Dépenses de revenus en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada	26 750	52 543	32 000
(L)	Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de l'État	19	3	--
Total		113 037	122 177	96 601
				139 728

⁵ La hausse pendant cette période est due à l'augmentation des cours offerts (plus de 20 pour cent) et des inscriptions (plus de 40 pour cent), et au changement des cours en langues officielles financés par le Conseil du Trésor en cours qui génèrent des recettes réglementaires.

⁶ Désigne les dépenses que le ministre doit faire sans qu'il soit nécessaire de recourir à une loi de crédits.

⁷ La totalité des dépenses réelles peut être trouvée dans les rapports ministériels sur le rendement pour les exercices financiers 2006-07 et 2007-08 et dans les comptes publics pour l'exercice financier 2008-09.

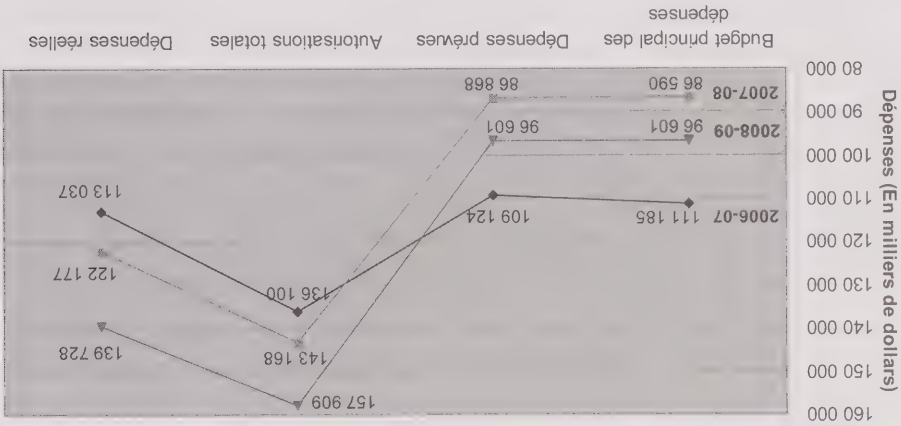
⁸ Les dépenses réelles ont augmenté en raison de l'augmentation des revenus de l'exercice financier 2007-08 à l'exercice financier 2008-09.



qui a suscité des périodes de changement au sein de l'effectif. Des ajustements ont été apportés pour soutenir les priorités stratégiques et pour répondre à la demande de produits et services d'apprentissage, ainsi que pour harmoniser les activités d'apprentissage avec les priorités du gouvernement. La nature des activités de l'École de la fonction publique du Canada nécessite un ensemble d'habiletés spécialisées en formation des adultes de même qu'une connaissance profonde du contexte du gouvernement, combinaison qui n'est pas toujours facile à trouver.

Des initiatives ont été lancées pour aider les gestionnaires dans leurs efforts de recrutement d'employés avec les compétences nécessaires au moment opportun et pour inciter ces employés à rester au sein de l'organisation. En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a dressé des plans de dotation et mis en œuvre des processus de dotation collective. Des plans d'apprentissage ont été dressés en tenant compte du perfectionnement professionnel des employés contribuant ainsi aux efforts de recrutement, à la motivation des employés, au développement des compétences et des habiletés, à l'amélioration du maintien en poste des employés et à la planification de la relève. De plus, on a effectué des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent pour comprendre les causes du roulement du personnel, mené des sondages internes sur le mieux-être en milieu de travail pour cerner les problèmes qui préoccupent et intéressent directement les employés et créé un groupe de travail sur le mieux-être en milieu de travail qui traite des questions des employés et propose des mesures correctives.

PROFIL DES DÉPENSES⁴



⁴ La hausse entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est constitué des revenus disponibles qui seront utilisés à l'exercice financier 2009-10 en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés.

L'apprentissage est un élément essentiel au renouvellement de la fonction publique. Il agit sur la capacité du gouvernement fédéral de recruter et de maintenir les talents nécessaires pour fournir des services de qualité au Canada et aux Canadiens.

En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a mis en œuvre une politique et un cadre de gestion du risque et a procédé à une refonte globale de son profil de risque organisationnel. On a cerné les principaux secteurs de risque, y compris la planification et la conception du programme d'étude, ainsi que la gestion des inscriptions, de la technologie de l'information et de l'effectif, tous jugés des risques relativement importants pour l'organisation. On a poursuivi la mise en œuvre des mesures d'atténuation sur une base continue.

L'École de la fonction publique du Canada a continué d'investir dans la conception et dans l'offre d'une série complète de produits et de services d'apprentissage à l'appui des priorités du renouvellement de la fonction publique. Un processus d'examen officiel du programme d'étude à l'échelle du ministère a été mis en œuvre et lié au cycle de planification. L'apprentissage mixte, y compris les méthodes d'apprentissage en ligne, a continué à être mis en œuvre afin d'optimiser l'efficacité des méthodes de prestation et le temps investi par les apprenants.

En ce qui a trait à la gestion des inscriptions, les quatre systèmes traditionnels qui étaient en place au moment de la création de l'École de la fonction publique du Canada en sont au bout de leur cycle de vie et doivent être remplacés pour assurer le maintien continu de la fiabilité du système, de l'intégrité des données et de la pertinence de l'information. Pour régler cette situation, l'École de la fonction publique du Canada a mis à jour son portail d'inscription, a créé une base de données harmonisée pour l'inscription et, suite à l'approbation définitive du Conseil du Trésor et le choix des fournisseurs, a amorcé le travail de mise en œuvre d'un SHGA. On s'attend à ce que le SHGA offrira une meilleure capacité de rendre compte, augmentera l'efficacité opérationnelle et facilitera l'échange d'information avec les ministères et organismes.

La gestion de la technologie de l'information est au cœur du succès de la mise en œuvre du SHGA et du soutien continue des opérations. L'École de la fonction publique du Canada fonctionne dans un milieu de service partagé avec des ententes établies sur les niveaux de service. Le dialogue avec le fournisseur de service est constant pour ce qui est des exigences de l'organisation et de la surveillance de l'entente en place sur les niveaux de service. L'École de la fonction publique du Canada a décentralisé les fonctions de la technologie de l'information depuis sa création en 2004, mais depuis un effort concerté visant le regroupement organisationnel de ces fonctions a été entrepris afin de consolider le soutien global des priorités en matière de technologie de l'information.

La gestion de l'effectif a continué de présenter des défis en 2008-09. L'École de la fonction publique du Canada a continué d'évoluer et de mûrir ces dernières années, ce

	Identification		Continue	<p>Tous satisfaits</p> <p>On a insisté davantage sur l'apprentissage en ligne et mixte. Le programme d'orientation à la fonction publique a été revu passant d'une formation de deux jours en classe à une formation en ligne. Des mesures initiales ont été prises pour la mise en œuvre du SHGA à l'appui d'une fonctionnalité améliorée de l'apprentissage en ligne.</p> <p>L'École de la fonction publique du Canada met à l'essai les technologies Web 2.0 pour encourager la collaboration et l'innovation en apprentissage et en partage du savoir. L'École de la fonction publique du Canada a élaboré une ébauche de stratégie du Web 2.0 et des études de cas, et a diffusé plusieurs événements et séances informelles sur Internet.</p>		<p>Priorités en matière de gestion</p>	Assurer la durabilité des programmes en raffinant et en élaborant des processus administratifs internes.	Continue	<p>Tous satisfaits</p> <p>Par sa participation à l'examen stratégique horizontal des organismes centraux en ressources humaines, l'École de la fonction publique du Canada a trouvé des moyens d'être plus efficiente et efficace permettant d'harmoniser ses programmes avec les besoins d'apprentissage des ministères et organismes.</p> <p>Un processus d'examen annuel du programme d'étude a été lancé pour assurer que les programmes répondent aux besoins des clients et aux priorités de la fonction publique.</p> <p>On a approuvé l'utilisation du logiciel du SHGA dans le but d'intégrer et de rationaliser les processus administratifs opérationnels de l'apprentissage.</p>

CONTRIBUTION DES PRIORITÉS AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Activité de programme	2007-08	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
							2008-09 ²
Apprentissage de base	Développement du leadership organisationnel	Innovation dans la gestion du secteur public	Total	Moins les reports de revenus ³	Plus : Coût des services reçus sans frais	Total des dépenses du ministère	
Apprentissage de base	86 040	68 829	68 829	113 545	99 091	✓ Affaires gouvernementales	
Développement du leadership organisationnel	17 056	13 133	13 133	21 207	20 382	✓ Affaires gouvernementales	
Innovation dans la gestion du secteur public	19 081	14 640	14 640	23 157	20 255	✓ Affaires gouvernementales	
Total	122 177	96 602	96 602	157 909	139 728		
Moins les reports de revenus ³	(52 543)	(32 000)	(32 000)	(66 329)	(71 085)		
Plus : Coût des services reçus sans frais	13 149	--	14 103	--	14 800		
Total des dépenses du ministère	82 783	64 602	78 705	91 580	83 443		

(En milliers de dollars)

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique
Consolider les gains réalisés dans l'établissement de l'apprentissage de base et l'amélioration des formations en leadership en mettant l'accent sur les besoins d'apprentissage des collectivités	Continue	Tous satisfaits L'École de la fonction publique du Canada a élaboré et mis à jour des activités d'apprentissage en fonction de consultations avec les collectivités fonctionnelles pour cerner les besoins d'apprentissage et établir un ordre de priorités.	Cette initiative a contribué à faire en sorte que les fonctionnaires aient les connaissances et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.
Lancer de nouvelles initiatives à l'appui du renouvellement de la fonction publique, axées sur l'apprentissage pour les gestionnaires.	Nouvelle	Tous satisfaits Une évaluation a été réalisée pour déterminer les besoins en apprentissage des gestionnaires. Un nouveau programme d'étude sur la gestion des ressources humaines ainsi que des outils pour créer des plans d'apprentissage personnel pour les gestionnaires ont été élaborés.	Cette priorité contribue à l'établissement des apprentissages des besoins en apprentissage des gestionnaires et prendre des mesures pour les combler.

² La hausse entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est constitué des revenus disponibles qui seront utilisés à l'exercice financier 2009-10 en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés.

³ Conformément au paragraphe 18(2) de la Loi sur l'EFPC.

SOMMAIRE DU RENDEMENT

RESSOURCES FINANCIÈRES

(En milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Autorisations totales ¹	Dépenses réelles
96 601	157 909	139 728

RESSOURCES HUMAINES

(ETP)		
Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
940	881	59

SOMMAIRE DU RENDEMENT

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement 2008-09
Le nombre d'activités perfectionnement du leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, ainsi que le nombre de participants.	Environ 900 activités d'apprentissage. Environ 220 000 jours-apprenants (nombre d'apprenants ou de participants multiplié par le nombre de jours en formation).	En 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a offert 1 028 activités d'apprentissage avec 223 837 jours-apprenants.
Pourcentage des fonctionnaires qui ont participé aux activités d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada et qui répond à leurs besoins d'apprentissage et que l'investissement est utile pour leur employeur.	80 pour cent des participants aux activités d'apprentissage pensent que la formation offerte répondait à leurs besoins et était un investissement utile pour leur employeur.	Des questionnaires ont été distribués aux apprenants pour recueillir des données servant à mesurer ces indicateurs de rendement. Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des processus d'analyse et le regroupement des données. L'École de la fonction publique du Canada met en place un système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) qui permettra de mesurer ces indicateurs dans les années à venir.

¹ La hausse entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à la hausse des revenus, au report de revenus, au report du budget de fonctionnement et aux indemnités de rajustement des traitements. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est constitué des revenus disponibles qui seront utilisés à l'exercice financier 2009-10 en vertu du paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada, du report du budget de fonctionnement et d'une somme réservée au régime d'avantages sociaux des employés.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Le tableau qui suit illustre le cadre complet des activités, des sous-activités et des sous-sous-activités de programme de l'École de la fonction publique du Canada qui ensemble contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens

1. Apprentissage de base : Des fonctionnaires capables d'acquiescer leurs tâches assignées et de relever les défis de leur profession employé, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	2. Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	3. Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	4. Services internes : Le processus opérationnel efficace s'appuie sur des stratégies intégrées visant à offrir des conseils et des renseignements ainsi que des services ministériels de très grande qualité
<div>1.1 Formation indispensable Les normes de connaissances de l'employeur sont atteintes grâce au renforcement des capacités des fonctionnaires</div> <div>1.1.1 Orientation à la fonction publique : L'apprentissage fondamental permet la transmission de connaissances communes aux fonctionnaires</div> <div>1.1.2 Formation relative à la délégation de pouvoirs : Les gestionnaires de tous les niveaux délégués de façon efficace</div> <div>1.2 Développement professionnel L'apprentissage cible renforce et soutient la gestion dans le secteur public et les fondements de la profession</div> <div>1.2.1 Programmation pour les groupes fonctionnels : Les collectivités fonctionnelles sont identifiées et renforcées par l'apprentissage spécialisé</div> <div>1.2.2 Programmation pour le développement professionnel : Les besoins d'apprentissage commun en matière de gestion et de perfectionnement professionnel sont identifiés et satisfaits</div> <div>1.3 Apprentissage des langues officielles Favoriser le renforcement des capacités dans le domaine des langues officielles à l'appui d'une culture du bilinguisme</div> <div>1.3.1 Accès aux services de formation linguistique : Accès efficace à une gamme de services de formation linguistique</div> <div>1.3.2 Services pour l'apprentissage et le maintien des acquis : Favoriser l'apprentissage et le maintien des acquis</div> <div>1.4 Apprentissage en ligne Les fonctionnaires ont facilement accès aux outils d'apprentissage en ligne</div>	<div>2.1 Fondations en leadership Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders</div> <div>2.2 Programmes de développement du leadership Les possibilités d'apprentissage sont offertes pour les individus prêts à exercer des responsabilités de leadership</div> <div>2.3 Renforcement des collectivités de leadership Les possibilités d'apprentissage permettant aux leaders d'acquiescer leurs connaissances contextuelles.</div>	<div>3.1 Services d'apprentissage organisationnel Les stratégies d'apprentissage sont intégrées au rendement organisationnel</div> <div>3.1.1 Relations avec les clients ministériels : Les organisations harmonisent leurs besoins en apprentissage avec les priorités gouvernementales</div> <div>3.1.2 Services de gestion du changement et activités internationales : L'apprentissage permet de relever les défis et de mettre en œuvre les initiatives de changement</div> <div>3.2 Services de savoir en gestion novatrice Assurer le transfert des connaissances sur les pratiques innovatrices de gestion et les enjeux émergents</div> <div>3.2.1 Recherche en pratiques de gestion novatrices : Assurer une meilleure compréhension des nouveaux enjeux et appuyer l'adoption de pratiques innovatrices</div> <div>3.2.2 Conférences et événements : Appuyer l'adoption de pratiques innovatrices au moyen d'activités d'apprentissage à grande échelle</div>	<div>4.1 Services de gestion et de surveillance gouvernementales</div> <div>4.2 Relations publiques et services de communication</div> <div>4.3 Services d'évaluation</div> <div>4.4 Services de gestion des finances</div> <div>4.5 Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement</div> <div>4.6 Services de gestion des installations et des biens</div> <div>4.7 Services de gestion de l'information</div> <div>4.8 Services de gestion des technologies de l'information</div> <div>4.9 Services de gestion des ressources humaines</div> <div>4.10 Services de gestion des renseignements</div> <div>4.11 Services juridiques</div> <div>4.12 Vérification interne</div> <div>4.13 Autres services de soutien à la prestation</div>

Légendes	
	Résultat stratégique
	Activités de programme
	Sous-activités de programme
	Sous-sous-activités de programme
	Sous-activités de programme interne



matière de programmes établies par l'École de la fonction publique du Canada sont conçues de façon à fournir les résultats escomptés de la Politique.

L'École de la fonction publique du Canada a été créée en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, en fusionnant trois organisations qui offraient auparavant un apprentissage, une formation et un perfectionnement à l'échelle de la fonction publique : Formation linguistique Canada, Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion. L'École de la fonction publique du Canada fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor et fonctionne sous l'autorité de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* (Loi sur l'EFPC).

Un conseil d'administration est responsable de la conduite et de la gestion des affaires de l'École de la fonction publique du Canada. Ce conseil joue un rôle prépondérant dans la structure de gouvernance de l'École de la fonction publique du Canada et fait partie intégrante de sa planification, de sa reddition de comptes et de ses processus de prise de décisions stratégiques.

La Loi sur l'EFPC confère les autorités et la marge de manœuvre nécessaires pour améliorer la stabilité et la cohérence fonctionnelle d'une année à l'autre à l'appui de la réalisation du mandat de l'École de la fonction publique du Canada :

- Pouvoir de réaffectation des recettes** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 18(2))
 Sous réserve des conditions fixées par le Conseil du Trésor, l'École peut, au cours de deux exercices consécutifs, dépenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation perçues durant le premier de ceux-ci.
- Nomination du président** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 13(1) et article 14)
 Paragraphe 13(1) : Après consultation du conseil par le ministre, le gouvernement en conseil nomme le président de l'École pour un mandat maximal de cinq ans; le président a rang et statut de sous-ministre.
 Article 14 : Le mandat du président peut être reconduit.
- Pouvoirs de dotation** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 15(2))
 ... le président peut recruter, au nom de l'École, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.
- Pouvoir de gestion de la propriété intellectuelle** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 18(1)(b))
 Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le conseil peut fixer le montant ou le mode de calcul des redevances à verser ... pour rendre disponibles, notamment par vente ou octroi de licence, les droits d'auteurs, marques de commerce ou droits de propriété analogues détenus par l'École ou placés sous son administration ou son contrôle.



RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES

RAISON D'ÊTRE

La fonction publique fédérale est une organisation ayant une raison d'être distincte ainsi que des fonctions, des valeurs et des mesures de succès uniques. Les fonctionnaires ont besoin d'une formation sur mesure pour réaliser avec succès leur objectif fondamental, qui consiste à faire une différence importante pour les Canadiens. L'École de la fonction publique du Canada est le fournisseur de services d'apprentissage commun du gouvernement du Canada. Elle répond aux besoins communs des fonctionnaires en matière d'apprentissage et de perfectionnement au moyen d'une approche intégrée, et veille à ce que tous les fonctionnaires dans l'ensemble du pays aient les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour fournir efficacement des résultats aux Canadiens maintenant et pour l'avenir.

RESPONSABILITÉS

Créée en 2004, l'École de la fonction publique du Canada est responsable de voir à ce que les fonctionnaires aient les compétences et les connaissances nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions actuelles et relever les défis de leurs fonctions futures. Elle offre une vaste gamme d'activités d'apprentissage dans l'ensemble du pays afin de bâtir une capacité individuelle et organisationnelle et d'assurer l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique. Les messages clés liés aux priorités du gouvernement, comme le renouvellement de la fonction publique, sont diffusées en incorporant les éléments de ces priorités aux programmes de formation. L'École de la fonction publique du Canada est responsable d'offrir des cours qui favorisent une compréhension commune des valeurs et de l'éthique de la fonction publique parmi les fonctionnaires.

La Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique. Elle définit les responsabilités en matière d'apprentissage de l'employé, de l'organisation et de l'employeur, et elle décrit brièvement les exigences précises de l'employeur en ce qui concerne la formation. Les priorités en

... l'initiative de renouvellement de la fonction publique, amorcée par le général du Conseil privé en 2006, vise à garantir que le gouvernement tire profit d'un effectif comp  tenciel et informé, maintenant et pour l'avenir. Ainsi, le recrutement stratégique et le perfectionnement des employés demeurent des facteurs importants, surtout dans le contexte économique actuel.

ministère, février 2009.



MESSAGE DU MINISTRE

Je suis ravi de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* pour l'École de la fonction publique du Canada pour 2008-09.

L'École de la fonction publique du Canada favorise le leadership, la responsabilité et l'excellence au sein de la fonction publique. Grâce à son approche intégrée à l'égard des besoins de formation et de perfectionnement des fonctionnaires, l'École de la fonction publique du Canada contribue à créer pour la fonction publique un effectif hautement qualifié, bien formé et professionnel, qui fournit des résultats aux Canadiens.



Pendant l'exercice financier 2008-09, l'École de la fonction publique du Canada a participé à l'examen stratégique horizontal des organismes centraux en ressources humaines. Elle a ainsi pu trouver des moyens d'être plus efficiente et efficace, ce qui lui a permis d'harmoniser pleinement ses programmes avec les besoins d'apprentissage des ministères et organismes, et d'appuyer les sous-ministres dans leur responsabilité en matière d'apprentissage au sein de leur organisation.

L'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir une démarche unifiée de formation continue. Elle joue un rôle crucial dans le renouvellement de la fonction publique en s'assurant que les fonctionnaires de tous les niveaux et dans l'ensemble du pays ont accès aux connaissances et aux compétences dont ils ont besoin pour fournir des résultats aux Canadiens, aujourd'hui et demain.

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

10305


1	MESSAGE DU MINISTRE.....	1
3	SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE.....	3
3	RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES.....	3
3	RAISON D’ÊTRE.....	3
3	RESPONSABILITÉS.....	3
5	RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET L’ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....	5
6	SOMMAIRE DU RENDEMENT.....	6
6	RESSOURCES FINANCIÈRES.....	6
6	RESSOURCES HUMAINES.....	6
6	SOMMAIRE DU RENDEMENT.....	6
7	CONTRIBUTION DES PRIORITÉS AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	7
9	ANALYSE DES RISQUES.....	9
10	PROFIL DES DÉPENSES.....	10
11	TENDANCE DES RECETTES.....	11
11	CRÉDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS.....	11
13	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....	13
13	RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	13
13	AVANTAGES POUR LES CANADIENS.....	13
14	ACTIVITÉS DE PROGRAMME POUR LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	14
14	APPRENTISSAGE DE BASE.....	14
18	DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL.....	18
22	INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC.....	22
25	SERVICES INTERNES.....	25
29	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	29
29	PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES.....	29
29	GRAPHIQUE DES PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES.....	29
30	LISTE DES TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES.....	30
30	AUTRES SUJETS D’INTÉRÊT.....	30

Canada

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

V. Toews

École de la fonction publique du Canada
2008-09
Rapport ministériel sur le rendement

 École de la fonction publique du Canada Canada School of Public Service	École de la fonction publique du Canada Public Service of Canada Your Future in Learning
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilité et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pgs-cpt/home-accueil-tra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilité et des rapports au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-dtrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RM/R)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/21-2009

ISBN 978-0-660-64293-2

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

Rapport sur le rendement du Canada École de la fonction publique





3 1761 11549730 7